



# Assemblée générale

Distr. générale  
17 septembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante-huitième session**

Points 133 et 134 de l'ordre du jour

**Budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013****Projet de budget-programme pour l'exercice 2014-2015**

## **Gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport est consacré à l'approche retenue par le Secrétariat pour gérer l'espace de travail avec souplesse. Les meilleures pratiques suivies à cet égard montrent qu'il est essentiel de renforcer certains services, notamment les services informatiques, de réviser les politiques concernant les ressources humaines et d'engager un processus progressif qui soit adapté à l'évolution constante des méthodes de travail et qui prévoit des programmes solides de communication en interne, de consultations et de formation, la réalisation d'enquêtes en interne, la constitution de groupes de discussion et le choix de zones d'essai. Une gestion souple de l'espace de travail favorise la productivité, la collaboration sur le lieu de travail, la continuité des opérations et la reprise après sinistre, la rétention du personnel et la réduction des besoins et coûts réels en immobilier. En cas de mauvaise gestion, il existe un risque que le personnel se montre réticent face à ces initiatives ou perde le moral et que la réputation de l'Organisation soit mise à mal.

Le présent rapport doit aussi faciliter l'examen, par les États Membres, du rapport du Secrétaire général sur les besoins en locaux à long terme au Siège, dans lequel le Secrétariat a estimé les effectifs futurs au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et les besoins en bureaux, compte tenu des stratégies de gestion souple de l'espace de travail. Dans le précédent rapport sur la question (A/67/720), l'hypothèse de départ était qu'une gestion souple permettrait des économies d'espace de 10 %. Le présent rapport insiste sur le contexte propre à l'Organisation des États membres entendu qu'il faudrait analyser plus avant les besoins et problèmes propres aux

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (14 novembre 2013).



Nations Unies et sur les meilleures pratiques suivies à l'échelle internationale et les enseignements que l'on peut en tirer. Compte tenu des résultats d'une étude sommaire sur les économies envisageables à la rubrique immobilier, le Secrétariat a revu son hypothèse de départ à la hausse, en tablant sur des économies de 20 %, divers départements et les investissements nécessaires en ce qui concerne la reconfiguration des locaux, les technologies de l'information et des communications et les ressources humaines pour permettre une gestion souple et efficace de l'espace de travail.

Deux grandes voies d'action sont identifiées dans la feuille de route. Le Secrétariat lancera un programme de communication et de consultation en interne pour informer le personnel et emportant son adhésion, en effectuant une étude de faisabilité.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport et à prier le Secrétaire général de lui en soumettre un nouveau sur l'étude de faisabilité d'une gestion souple de l'espace à l'Organisation des Nations Unies lors de sa soixante-neuvième session.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
II. Définitions .....	4
III. Le lieu de travail aujourd'hui .....	5
A. Tendances mondiales .....	5
B. Anatomie de la gestion souple de l'espace de travail .....	6
IV. Examen de la situation et enseignements tirés de l'expérience pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies .....	8
A. Facteurs exerçant une influence sur la configuration de l'espace de travail .....	8
B. Tendances et critères observés dans les entités du secteur public .....	9
C. Leçons tirées .....	9
V. Les effectifs et l'ensemble immobilier au Secrétariat .....	10
A. Parc immobilier au Siège .....	10
B. Configurations actuelles des espaces de travail .....	12
C. Évaluation préliminaire de l'utilisation de l'espace au Siège de l'Organisation des Nations Unies .....	13
D. Formules d'organisation du travail plus souples et liens avec d'autres initiatives en cours .....	16
VI. Feuille de route : vers une stratégie de gestion souple de l'espace de travail à long terme au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies .....	18
VII. Mesures qu'il est proposé à l'Assemblée générale de prendre .....	20

## I. Introduction

1. En application de la résolution [60/282](#) de l'Assemblée générale et des recommandations connexes du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaire figurant dans le rapport publié sous la cote [A/66/7/Add.3](#), le Secrétaire général a effectué une étude détaillée de faisabilité pendant l'exercice biennal 2010-2011 concernant les besoins en locaux au Siège à long terme et une étude de faisabilité élargie pendant l'exercice biennal 2012-2013. La première étude de faisabilité ([A/66/349](#)) était centrée sur la possibilité de gérer avec souplesse l'espace de travail pour réduire les besoins en locaux supplémentaires à long terme. L'étude de faisabilité élargie ([A/67/720](#)) analyse plus en détail le recours aux différents types de gestion souple de l'espace de travail et aux différentes modalités de travail pour réduire la superficie nécessaire par poste de travail eu égard aux besoins en bureaux au Secrétariat à long terme.

2. En réponse à l'étude de faisabilité élargie, au paragraphe 9 de la section III de sa résolution [67/254](#), l'Assemblée générale a pris note de l'initiative prise par le Secrétariat de demander l'établissement d'un rapport sur la mise en œuvre de stratégies souples de gestion de l'espace de travail et de réaménagement des modalités de travail au sein de l'Organisation, en indiquant qu'elle attendait avec impatience le rapport que le Secrétaire général lui présenterait durant la partie principale de sa soixante-huitième session.

3. Compte tenu du fait que toute gestion souple de l'espace de travail exigerait la prise en considération de nombreux problèmes et facteurs sur le plan des ressources humaines, de l'informatique et des communications et de la gestion des installations, un groupe de travail interdisciplinaire a été créé au sein du Département de la gestion sous la présidence du Bureau des services centraux d'appui, avec des représentants du Bureau de la gestion des ressources humaines et du Bureau de l'informatique et des communications, épaulés par des experts de l'extérieur spécialisés dans la conception et la mise en œuvre de modes de gestion souples de l'espace de travail.

## II. Définitions

4. On trouvera expliquée ci-après la différence entre les notions de « formules d'organisation du travail plus souples », de « gestion souple de l'espace de travail », de « méthodes innovantes de gestion de l'espace de travail (ou du poste de travail) » et de « modalités de travail aménagées » :

### **Formules d'organisation du travail plus souples**

5. La notion de « formules d'organisation du travail plus souples » renvoie aux différentes formules qui ont d'ores et déjà été retenues (voir [ST/SGB/2003/4](#)) pour aligner les pratiques du Secrétariat sur celles ayant cours dans les fonctions publiques de nombreux pays et dans d'autres organismes des Nations Unies en proposant aux fonctionnaires des modalités de travail plus souples leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Pour l'instant, ces formules ne peuvent être retenues que sur une base volontaire, à la demande d'un fonctionnaire, et elles sont laissées à l'appréciation du chef du département ou du bureau considéré, qui peut les autoriser, les ajuster ou les annuler en fonction des besoins

opérationnels. Les quatre formules d'organisation du travail plus souples sont les suivantes : horaires de travail décalés; horaires de travail comprimé; interruptions programmées en vue de poursuivre des études à l'extérieur; et télétravail.

#### **Gestion souple de l'espace de travail**

6. La notion de « gestion souple de l'espace de travail » renvoie à un ensemble de facteurs, notamment à l'organisation et à la gestion de l'espace physique, à la fourniture d'un appui technologique, aux programmes de formation et aux autres politiques favorisant une organisation du travail souple et mobile. Dans le contexte des installations et des biens immobiliers, le terme renvoie à l'organisation et à la gestion de l'espace de travail pour permettre l'adoption de formules d'organisation du travail plus souples. L'expression « stratégies d'utilisation souple des bureaux », qui était employée dans de précédents documents, a été abandonnée dans un souci de clarté et pour éviter toute confusion avec l'idée de « formules d'organisation du travail plus souples ».

#### **Méthodes innovantes de gestion de l'espace de travail (ou du poste de travail)**

7. C'est l'expression utilisée dans le premier rapport sur l'étude de faisabilité (A/66/349) et dans le rapport sur l'étude de faisabilité élargie (A/67/720). Il s'agit d'une notion employée dans le secteur de l'immobilier pour désigner les politiques de configuration des espaces physiques et d'organisation compte tenu des différentes formules de travail, en particulier pour les postes de travail non affectés ou partagés.

#### **Modalités de travail aménagées**

8. La notion de « modalités de travail aménagées » s'emploie de manière générale pour tous les membres du personnel qui travaillent selon une formule souple, et qui, grâce à l'outil informatique et aux espaces disponibles, sont davantage en mesure de décider où, quand et comment ils doivent s'acquitter de leurs fonctions.

### **III. Le lieu de travail aujourd'hui**

#### **A. Tendances mondiales**

9. Les 20 dernières années ont vu a) l'apparition de nouveaux outils informatiques qui ont facilité l'adoption de nouvelles méthodes de travail, avec notamment le travail mobile et par voie électronique grâce aux lieux de travail virtuels, et b) des pressions économiques mondiales et une hausse considérable des prix de l'immobilier qui ont conduit les organisations à augmenter la densité de personnel dans les locaux et à optimiser l'utilisation des espaces de travail.

10. Ces évolutions ont entraîné une modification de la relation entre les travailleurs et leur espace de travail dans de nombreuses organisations, avec des retombées considérables sur la culture institutionnelle. L'accent a ainsi été placé sur les moyens de faire en sorte que l'espace de travail réponde aux besoins institutionnels et opérationnels et permette d'améliorer la productivité, ce qui exige une étroite coordination des efforts déployés par les services chargés des ressources humaines, de l'informatique et de la gestion des installations pour organiser au

mieux cet espace et formuler et appliquer des politiques autorisant des modalités de travail plus souples.

11. Gérer et attribuer les bureaux de manière à améliorer la productivité du personnel et les résultats institutionnels est un souci permanent pour toutes les organisations, qui doivent répondre à des demandes fonctionnelles avec les ressources limitées dont elles disposent. Alors que l'on s'avance toujours davantage dans l'ère de l'information, la question du lieu de travail devient de plus en plus complexe. Dans une économie du savoir mondiale et étant donné la concurrence entre organisations pour attirer et retenir les talents et obtenir les meilleurs locaux à usage de bureaux, il apparaît plus urgent que jamais de mettre en œuvre des stratégies rentables et efficaces en ce qui concerne les installations et leur gestion. Par ailleurs, la nouvelle génération de travailleurs est généralement séduite par des modalités de travail plus souples.

12. Les organismes des secteurs public et privé voient dans ces questions d'organisation l'occasion de réexaminer le rapport entre leurs missions et leurs stratégies et leurs bureaux. Si les possibilités entrevues et les réponses envisagées varient largement selon les organisations, l'idée qu'il convient de bien gérer l'immobilier d'entreprise est une constante. La notion de « gestion souple de l'espace de travail » occupe à cet égard une place centrale.

## **B. Anatomie de la gestion souple de l'espace de travail**

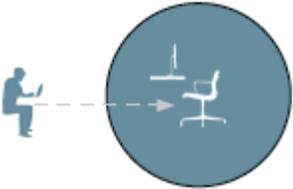
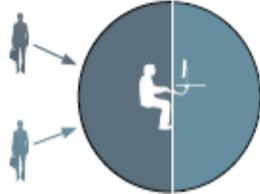
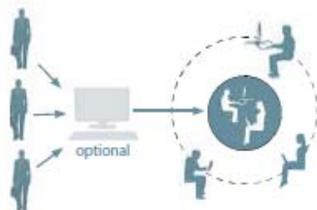
13. On entend par « gestion souple de l'espace de travail » une stratégie qui a pour objectif d'aligner la gestion du parc immobilier d'une organisation sur sa mission et ses grands objectifs, l'idée de départ étant qu'on peut tirer des avantages financiers, sociaux et environnementaux considérables d'une organisation efficace des opérations immobilières. Le personnel d'une organisation étant souvent son bien le plus précieux, il s'agit en premier lieu, lors du lancement de ce processus d'alignement, de recenser les besoins du personnel au sein des différents départements et groupes de travail. Les responsables de la gestion immobilière peuvent alors s'occuper des opérations immobilières et des installations en s'efforçant de configurer les espaces pour permettre au personnel et aux départements de donner les meilleurs résultats possible.

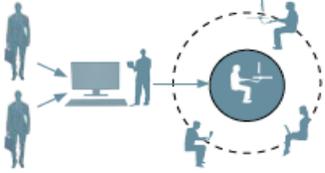
14. La gestion souple de l'espace de travail offre une plus grande marge de manœuvre pour décider, en fonction des besoins des différents départements et du personnel, où, quand et comment les fonctionnaires doivent travailler. Certains des outils utilisés dans ces bureaux ont trait à l'affectation des bureaux tandis que d'autres permettent d'aller au-delà, en facilitant le travail pendant les transits ou depuis le domicile ou des espaces voisins mais non traditionnels, comme les cafétérias ou les jardins de quartier. Il s'agit d'apprécier à leur juste valeur les vertus des interactions sociales sur le lieu de travail, en facilitant dans la mesure du possible les échanges entre départements et fonctions.

15. Les différentes formes de gestion souple de l'espace de travail font généralement appel aux modes d'organisation suivants : autre lieu de travail que le bureau (télétravail), partage d'un bureau/poste de travail (bureaux partagés), travail dans plusieurs immeubles en fonction des disponibilités (bureaux tournants) ou augmentation du nombre de personnel desservi par un immeuble donné grâce à la mise en place de postes de travail polyvalents (bureaux polyvalents). Il est aussi

avéré que les occasions de collaboration ne se limitent pas aux salles de réunions mais qu'elles peuvent surgir dans de multiples circonstances, par exemple dans des lieux publics. Du point de vue de la gestion des immeubles, ces considérations exigent l'installation de prises de connexion à Internet ou du système Wi-Fi et une légère reconfiguration de l'agencement des sièges dans les espaces intermédiaires comme les halls, les couloirs et les cours extérieures.

Tableau 1  
**Les composantes d'une gestion souple de l'espace de travail**

	<i>Description</i>
<p>Télétravail</p>  <p>(souvent en combinaison avec des formules souples d'organisation du travail)</p>	<p>L'intégralité ou une partie des responsabilités professionnelles ne sont pas assumées au bureau, mais à domicile ou dans un centre de télétravail pour éliminer le temps de transport du fonctionnaire.</p> <p>Le télétravail se produit au moins un jour par semaine de manière régulière et récurrente. Il ne s'agit pas ici du télétravail à caractère exceptionnel (de manière imprévue, dans le cadre d'un projet, non récurrente ou irrégulière ni des cas dans lesquels le télétravail a lieu moins d'une fois par semaine) ni d'arrangements de télétravail à plein temps. Les outils informatiques facilitent les contacts avec le bureau.</p> <p>Généralement, des formules souples d'organisation du travail permettent dans ce contexte au fonctionnaire de déterminer ses horaires de travail et le lieu depuis lequel il s'acquitte de ses fonctions.</p>
<p>Bureaux partagés</p> 	<p>Un arrangement de travail par lequel deux membres du personnel ou davantage partagent le même poste de travail, généralement selon des conditions préalablement fixées qui permettent à l'un des fonctionnaires d'avoir seul accès au poste de travail en question tandis que son ou ses collègues travaillent ailleurs.</p> <p>Des aires d'accueil permettent d'utiliser des postes de travail sans réservation à l'avance. Ils sont ouverts à tous, y compris aux visiteurs.</p>
<p>Bureaux tournants</p> 	<p>Le fonctionnaire travaille dans un immeuble une partie du temps et sur un ou plusieurs autres sites le reste du temps à partir de postes de travail temporaires et non réservés affectés à ceux qui arrivent en premier.</p>

<i>Description</i>	
<p>Bureaux polyvalents</p> 	<p>Le fonctionnaire travaille dans une installation une partie du temps et sur un ou plusieurs autres sites le reste du temps. Le poste de travail est attribué selon certains créneaux horaires dans l'ordre des demandes, quelles que soient les fonctions du membre du personnel. En général, un petit groupe de membres du personnel permanents s'occupe des réservations et prépare les postes de travail qui ont été réservés.</p>
<p>Bureau virtuel</p> 	<p>Conditions de travail dans lesquelles les membres du personnel coopèrent depuis plusieurs lieux au moyen d'un réseau informatique (au lieu de collaborer ou de s'acquitter de leurs fonctions depuis un seul et même lieu). Ce lieu de travail, temporaire ou permanent, peut se trouver à peu près n'importe où (à domicile, antenne locale, chambre d'hôtel, bureau (poste de travail partagé), aéroport, avion).</p>

#### **IV. Examen de la situation et enseignements tirés de l'expérience pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies**

16. Des modalités de travail aménagées ont été adoptées dans de multiples secteurs dans le monde entier. Pour informer le présent rapport, une étude a été réalisée pour recenser les critères retenus à l'échelle internationale, observer les tendances mondiales et tirer des enseignements de l'expérience acquise, en particulier par les organismes de la fonction publique qui connaissent des circonstances comparables à celles du Siège de l'Organisation des Nations Unies. À cette fin, toute une série d'études de cas et d'études de référence publiées par différentes entités gouvernementales et associations professionnelles ont été consultées<sup>1</sup>.

##### **A. Facteurs exerçant une influence sur la configuration de l'espace de travail**

17. De manière générale, il n'existe pas de recette applicable à tous les espaces, mais des solutions adaptées aux caractéristiques des lieux et de leurs occupants, ainsi qu'aux besoins de l'entité considérée. Par « caractéristiques des lieux », il faut entendre le contexte régional et le niveau de développement économique, les

<sup>1</sup> Les projets et données correspondantes proviennent de documents ou d'autres sources. Les données concernant le lieu de travail dans l'administration émanent de la General Service Administration des États-Unis, *Workplace Matters* (Washington, 2006); du National Audit Office, *Getting the Best from Public Sector Office Accommodation* (Londres, 2006); et du British Council for Offices « International office specifications – a tale of six cities », septembre 2010.

spécificités des marchés immobiliers, le contexte culturel et le climat. Les « caractéristiques des occupants » renvoient au secteur considéré, aux pratiques de travail et à la culture institutionnelle.

## B. Tendances et critères observés dans les entités du secteur public

18. Malgré les écarts susmentionnés, on observe certaines tendances communes en ce qui concerne les modalités de travail aménagées. Il semblerait que la clef du succès réside dans la motivation et la satisfaction du personnel, l'adoption de pratiques durables et la préservation des ressources. Les aires ouvertes sont la norme. On constate aussi souvent que des investissements préalables dans les services informatiques sont nécessaires avant que le mode d'utilisation des locaux puisse évoluer.

19. Une des études de référence<sup>2</sup> considérée était consacrée aux tendances observées dans six grandes villes où le taux de croissance de l'économie locale et l'état général du tissu urbain ont conduit les autorités publiques à rechercher des économies supplémentaires au niveau des locaux à usage de bureaux. Les conclusions exposées sont le reflet des différentes cultures et des diverses phases de développement économique. Entre 2005 et 2010, la densité des bureaux a augmenté par suite de la généralisation des aires ouvertes et de l'aménagement des modalités de travail.

20. Dans l'ensemble, au cours des 10 dernières années, la superficie des espaces de travail par personne a diminué. Pour les cas qui ont été examinés dans le secteur public avec une configuration traditionnelle d'un bureau par employé, la densité la plus élevée était de 11 mètres carrés (116 pieds carrés) par personne, et la plus basse de 22 mètres carrés (233 pieds carrés), pour une moyenne de 18 mètres carrés (190 pieds carrés) par personne. Dans d'autres organismes publics qui avaient adoptés une gestion souple de l'espace de travail, la densité la plus élevée était de 6 mètres carrés (66 pieds carrés) par personne et la plus basse de 17 mètres carrés (180 pieds carrés), avec une moyenne de 12 mètres carrés (125 pieds carrés) par personne<sup>3</sup>.

## C. Leçons tirées

21. Les expériences acquises dans un certain nombre d'organismes et sur divers marchés ont permis de tirer des leçons pour informer les efforts déployés afin de mettre en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail :

a) **Mise au point progressive.** Les stratégies de gestion souple de l'espace de travail suivent un processus progressif qui évolue au fil du temps en fonction des espaces de travail, des méthodes de travail et des services d'appui, tandis qu'est examinée parallèlement l'évolution des pratiques adoptées par les employés, qui doivent adapter leurs habitudes de travail aux nouvelles modalités;

<sup>2</sup> British Council for Offices, « International office specifications – a tale of six cities ».

<sup>3</sup> Ces chiffres ont été calculés sur la base d'un ensemble des données portant sur 17 projets exécutés dans la fonction publique entre 2002 et 2010 aux États-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

b) **Approche pluridisciplinaire.** La mise en œuvre d'une gestion souple de l'espace de travail passe par l'adoption d'une approche concertée et d'une étroite collaboration entre les responsables de la gestion des installations, des services informatiques et de la gestion des ressources humaines;

c) **Alignement avec la mission de l'organisation.** Les expériences qui se sont avérées les plus fructueuses sont celles qui ont vu la stratégie de gestion souple de l'espace de travail étroitement alignée sur la mission de l'organisation. Les changements opérés ont été mis à profit pour renforcer la culture institutionnelle et servir les priorités de l'organisation au lieu d'en rester à de simples économies d'espace;

d) **Gestion des changements et information.** L'approche suivie est aussi importante que les changements eux-mêmes du point de vue de la satisfaction des effectifs et de leurs résultats. Les efforts d'information, une gestion proactive des changements ainsi que la mise en place de programmes de formation et d'information à l'échelle de l'organisation sont des clefs du succès;

e) **Économies d'espace envisageables.** Les économies d'espace réalisées varient largement d'une organisation à l'autre et dépendent des fonctions des occupants des locaux, de la culture institutionnelle et des services d'assistance technique offerts;

f) **Économies financières.** La gestion souple de l'espace de travail a souvent pour objet premier de réaliser des économies d'espace, mais elle peut aussi permettre une réduction des frais de fonctionnement, l'adoption de modes de fonctionnement, une amélioration de la continuité des opérations et des reprises plus faciles après sinistres et un accroissement de la productivité des employés;

g) **Nécessité d'investissements.** Le succès d'une gestion souple de l'espace de travail passe nécessairement par des investissements dans les technologies de l'information et des communications, la modernisation et la rénovation des installations, l'amélioration des services offerts sur le lieu de travail et la formation du personnel et des responsables.

## V. Les effectifs et l'ensemble immobilier au Secrétariat

### A. Parc immobilier au Siège

22. Au mois de décembre 2012, le Secrétariat de l'ONU à New York comptait 8 521 membres du personnel, qui occupaient une superficie totale de 236 067 mètres carrés (2 541 002 pieds carrés), dont des étages composés de bureaux fermés, d'espaces de circulation et d'espaces divers comme des salles de réunion ou des espaces photocopiers. On trouvera recensés dans le tableau 2 les immeubles occupés par le personnel de l'Organisation des Nations Unies, soit qu'elle en a la propriété, soit qu'elle les loue.

Tableau 2

**A. Nombre d'occupants au Siège de l'ONU**


---

Nombre d'occupants au Siège de l'ONU en 2012. . . . . 8 521

---

**B. Locaux appartenant à l'ONU**

<i>Locaux</i>	<i>Superficie en mètres carrés</i>	<i>Nombre d'occupants</i>
Bâtiment du Secrétariat	83 613 (900 000 pieds carrés)	2 859
Autres locaux du complexe du Siège (bâtiment des conférences, sous-sols, bâtiment de l'Assemblée générale, bâtiment de la Bibliothèque/pelouse nord /bâtiment de la pelouse nord/bâtiment de l'annexe sud)	38 671 (416 250 pieds carrés)	1 117
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	2 137 (23 000 pieds carrés)	156
Titulaires de postes non sédentaires		771
<b>Total</b>	<b>124 420 (1 339 250 pieds carrés)</b>	<b>4 903</b>

---

**C. Locaux loués**

<i>Location</i>	<i>Superficie en mètres carrés</i>	<i>Nombre d'occupants</i>
DC-1	18 262 (196 566 pieds carrés)	865
DC-2	28 992 (312 064 pieds carrés)	1 172
Immeuble FF, 304 East 45th St.	12 849 (138 301 pieds carrés)	452
Immeuble Alcoa	2 866 (30 845 pieds carrés)	10
Falchi ARMS Archives warehouse, à Long Island City	4 684 (50 413 pieds carrés)	11
Immeuble du Daily News	6 951 (74 822 pieds carrés)	15
Immeuble Innovation, 300 East 42nd St.	12 319 (132 602 pieds carrés)	364
Court Square	7 347 (79 079 pieds carrés)	120
Immeuble Albano	17 378 (187 060 pieds carrés)	609
<b>Total</b>	<b>111 646 (1 201 752 pieds carrés)</b>	<b>3 618</b>

---

23. Si la répartition du personnel dans les bâtiments appartenant à l'ONU indiquée au tableau 2 est typique des taux d'occupation habituels, des ajustements étaient toujours en cours en décembre 2012 dans les locaux loués dans le cadre de la réorganisation qui a suivi la réoccupation du bâtiment du Secrétariat après la rénovation effectuée au titre du plan-cadre d'équipement. L'immeuble Alcoa Building et l'immeuble du Daily News avaient peu d'occupants en décembre 2012 mais depuis, les taux d'occupation ont retrouvé des niveaux plus habituels. En août 2013, il y avait 91 membres du personnel dans l'immeuble Alcoa et 111 dans l'immeuble du Daily News. Il faut aussi préciser que l'immeuble Falchi à Long Island City est réservé presque exclusivement aux archives et que les 11 membres du personnel qui y sont affectés occupent des postes de travail de taille standard conformément au tableau 3 A ci-dessous.

24. Une fois la rénovation de la tour du Secrétariat achevée conformément au plan-cadre d'équipement et après le retour du personnel sur place, le Bureau des services centraux d'appui a effectué une étude sur la superficie de bureaux disponible pour optimiser le taux d'occupation et éviter que des postes de travail restent inoccupés. Après cet exercice, le taux d'occupation dans le bâtiment du Secrétariat en août 2013 a atteint les 95 %.

## **B. Configurations actuelles des espaces de travail**

25. Le concept de gestion souple de l'espace de travail ne relevait pas à proprement parler du champ d'application du plan-cadre d'équipement tel que l'Assemblée générale l'avait défini en décembre 2007. Toutefois, le plan-cadre d'équipement a été l'occasion de créer un environnement de travail moderne et de rendre les bâtiments plus économes en énergie. Grâce à l'adoption d'un agencement à aire ouverte et de la mise au point de nouvelles directives concernant les bureaux, les postes de travail peuvent être alloués de manière rationnelle, simple et harmonisée, en offrant davantage de souplesse. Par ailleurs, le décroisement des bureaux indépendamment des lignes hiérarchiques et les espaces communs en aire ouverte encouragent le travail d'équipe.

26. Dans le cadre de la rénovation du Secrétariat, de petits espaces d'accueil et des zones de réunion informelles ont aussi été ménagés pour le personnel de passage, les consultants et les stagiaires.

27. Les directives relatives aux bureaux (voir tableau 3) ont été suivies pour les rénovations du plan-cadre d'équipement. Elles stipulent la superficie attribuable à chaque fonctionnaire selon sa classe et prévoient des espaces communs à chaque étage ainsi qu'un ensemble d'espaces de travail adaptés. Compte tenu de la répartition des classes au sein des effectifs du Secrétariat à l'heure actuelle, des espaces communs d'appui nécessaires dans chaque domaine et des passages à ménager, on arrive à une superficie moyenne de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par poste de travail dans le bâtiment du Secrétariat.

28. Les directives relatives aux bureaux ont été établies spécifiquement pour le bâtiment du Secrétariat. Elles sont appliquées à tous les autres locaux du complexe du Siège dans la mesure du possible, c'est-à-dire si elles sont suffisamment adaptées aux plans des bâtiments, à leurs caractéristiques et aux besoins de leurs occupants.

Tableau 3  
**Superficies allouées dans les locaux du complexe du Siège,  
conformément aux directives relatives à l'agencement  
des espaces à l'ONU adoptées en 2012**

**A. Bureaux individuels**

<i>Classe</i>	<i>Types de bureaux</i>	<i>Superficie en pieds carrés</i>	<i>Superficie en mètres carrés</i>
1. Secrétaire général adjoint/Sous-secrétaire général	Bureau fermé	384	35,6
2. Directeur	Bureau fermé	192	17,8
3. Administrateur	Aire ouverte	96	8,9
4. Agent des services généraux	Aire ouverte	64	6,3

**B. Lieux de réunion communs (configuration habituelle par étage)**

Petite salle de réunion (2 x) . . . . .	96 pieds carrés (8,9 m <sup>2</sup> )
Salle de réunion de taille moyenne (2 x) . . . . .	192 pieds carrés (17,8 m <sup>2</sup> )
Aire ouverte informelle (1 x) . . . . .	64 pieds carrés (6,3 m <sup>2</sup> )
Lieu de réunion informel (1 x) . . . . .	64 pieds carrés (6,3 m <sup>2</sup> )

**C. Ressources communes (configuration habituelle par étage)**

Espace d'accueil (1 x) . . . . .	96 pieds carrés (8,9 m <sup>2</sup> )
Espace ressources (2 x) . . . . .	192 pieds carrés (17,8 m <sup>2</sup> )
Postes de réflexion (3 x) . . . . .	24 pieds carrés (2 m <sup>2</sup> )
Accueil des visiteurs (8 sièges) . . . . .	64 pieds carrés (6,3 m <sup>2</sup> )
Point internet (3 x) . . . . .	48 pieds carrés (4 m <sup>2</sup> )
Garde-manger . . . . .	20 pieds carrés (1,85 m <sup>2</sup> )

**C. Évaluation préliminaire de l'utilisation de l'espace  
au Siège de l'Organisation des Nations Unies**

29. Dans le rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité élargie (A/67/720), l'obtention d'une réduction de 10 % de l'espace nécessaire grâce à un aménagement progressif des modalités de travail était prise comme hypothèse de départ. Ce chiffre avait été arrêté sur la base des entretiens menés auprès des représentants des départements dans la première étude de faisabilité. L'idée était que ce résultat serait atteint de manière progressive, grâce à une meilleure utilisation des espaces existants.

30. Pour tester le bien-fondé de cette hypothèse et entreprendre une évaluation préliminaire du potentiel d'une gestion souple de l'espace de travail au Secrétariat de l'ONU, une méthodologie abrégée a été mise au point pour étudier deux grands indicateurs : a) l'utilisation de l'espace au Siège de l'Organisation des Nations Unies à l'heure actuelle; et b) l'attitude des membres du personnel à l'égard de la

gestion souple de l'espace de travail et de leur environnement de travail actuel. Pour pouvoir établir le présent rapport dans les délais impartis, la collecte des données initiale a été limitée à un petit échantillon du parc immobilier de l'ONU au Siège et elle a mobilisé un petit groupe de fonctionnaires pendant trois semaines aux mois de juillet et août 2013. Il a été tenu compte du fait que pendant l'été, il y avait plus d'absences que d'habitude en raison des congés et des vacances. Malgré ces problèmes, l'exercice a été mené de manière rigoureuse, conformément aux meilleures pratiques suivies dans le secteur.

31. Pour déterminer le taux d'utilisation réel des espaces au cours d'une journée typique à l'ONU, une étude a été menée sur les espaces de travail assignés (bureaux et postes de travail), ainsi que sur les salles de réunion, halls et couloirs adjacents. Les immeubles et les étages retenus l'ont été de manière à représenter au mieux la totalité des effectifs au Siège et un itinéraire couvrant six étages, dont un occupé par une salle de conférence, du bâtiment du Secrétariat et du bâtiment DC1, a été adopté pour consigner méthodiquement des données sur l'utilisation des espaces de travail et les habitudes des salariés. Pendant quatre jours, des données ont été collectées toutes les heures sur cet itinéraire par des observateurs convenablement formés. Des résultats qualitatifs concernant l'utilisation des espaces à d'autres fins que celles prévues, les comportements observés et les améliorations à apporter ont aussi été notés.

32. Dans les étages du bâtiment du Secrétariat et du bâtiment DC1 observés, le taux d'utilisation moyen était d'environ 50 % par heure. Il pouvait atteindre jusqu'à 70 % et tomber jusqu'à 30 % à certaines heures et dans certains lieux. Ces taux d'utilisation sont typiques dans les organismes publics qui n'ont pas adopté de gestion souple de l'espace de travail. Les différents plateaux du bâtiment du Secrétariat sont à l'heure actuelle occupés par 80 à 100 personnes conformément à l'approche consistant à prévoir une superficie de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par personne. D'après les résultats de l'enquête préliminaire, la densité pourrait être plus élevée dans les bâtiments et on pourrait y ménager davantage de places assises.

33. Si une étude plus poussée venait confirmer ces résultats, avec un taux d'occupation d'environ 50 % dans tous les locaux du Siège, les espaces disponibles de manière temporaire pourraient être davantage mis à profit grâce à l'aménagement des méthodes de travail et au partage des bureaux. Les pratiques dans le secteur permettent d'escompter des économies d'espace de jusqu'à 25 % grâce à des mesures de ce type.

34. Toutefois, il ne faut pas ignorer deux facteurs qui risquent d'avoir un impact considérable sur les économies d'espace au Siège. Tout d'abord, pour pouvoir mettre en place avec succès des modalités de travail aménagées, l'Organisation doit appliquer de manière plus systématique un programme de gestion souple de l'espace de travail et configurer des espaces qui soient mieux adaptés (lieux de réunions, parties communes pour encourager la communication, espaces facilitant le travail en équipe ou espaces privés permettant de se concentrer). Il s'agit d'éviter toute perte de productivité ou d'efficacité. Deuxièmement, les économies d'espace effectivement réalisables dépendent de l'organisation propre au Secrétariat. Il s'agira d'évaluer de manière plus détaillée les besoins opérationnels des différentes catégories de personnel et entités et la mesure dans laquelle des formules de travail aménagées, et en particulier le télétravail, sont envisageables. L'adoption de formules d'organisation du travail plus souples est un processus progressif qui doit

être mené dans un esprit de consultation. À la lumière de ces facteurs, le Secrétariat revoit son hypothèse de planification en tablant sur des économies d'espace de 20 % sur la base d'une superficie de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par personne.

35. Lors de quatre ateliers, des petits groupes d'administrateurs et d'agents des services généraux choisis au hasard ont pris part à des discussions structurées sur leurs propres habitudes de travail, leurs préférences, leurs besoins en matière de concentration et de collaboration et leurs conditions de travail idéales. Ils ont aussi répondu à des questionnaires visant à vérifier qu'ils avaient l'aptitude et la volonté de travailler selon des modalités aménagées. Une approche générationnelle a été retenue en collectant des données sur les opinions et les comportements du personnel eu égard aux capacités de rétention de l'Organisation, pour que les efforts de planification à long terme tiennent compte des évolutions démographiques pour l'ensemble des effectifs, ainsi que des différents types d'attitudes possibles en ce qui concerne les conditions de travail et les préférences.

36. D'après les résultats obtenus, les participants ont manifesté un vif intérêt envers les formules de travail aménagées, puisque près de 60 % des répondants se sont dits prêts à abandonner le privilège de se voir attribuer un bureau à leur usage exclusif pour avoir la possibilité de travailler à partir d'autres lieux à l'intérieur ou à l'extérieur du complexe. Ils se sont dits confiants dans leur maîtrise de l'outil informatique et leur capacité d'assumer leurs fonctions dans le cadre du télétravail. Les fonctionnaires de moins de 40 ans étaient particulièrement intéressés par des formules d'organisation du travail plus souples et se sont dits suffisamment à l'aise avec l'outil informatique pour travailler à distance. Ceci étant, les fonctionnaires ont déclaré que les services informatiques actuellement offerts n'étaient pas adaptés au travail mobile; ils ont aussi exprimé leur inquiétude quant à la culture de l'organisation et à la gestion des modalités de travail aménagées. Enfin, plusieurs améliorations souhaitables ont été identifiées lors des discussions : intégration des environnements naturels, accès à des salles de gym et à des centres de bien-être, et réalisation des objectifs fondamentaux de l'Organisation des Nations Unies au travail.

37. Une étude plus poussée s'impose pour déterminer les conditions nécessaires à la mise en place de modalités de travail aménagées, notamment en ce qui concerne les investissements dans la modernisation de l'infrastructure informatique, la gestion des installations et la formation du personnel et des responsables, ainsi que l'examen des politiques pertinentes.

38. Le groupe de travail a aussi jugé nécessaire d'étudier plus en détail les différentes entités (bureaux et départements) et leurs besoins opérationnels pour déterminer dans quelle mesure ils peuvent respectivement adopter une gestion souple de l'espace de travail et s'ils sont prêts à s'engager dans cette voie. Il a été noté que le Secrétariat devait rechercher une approche décentralisée qui puisse être adaptée aux différents types de personnel.

39. Enfin, le groupe de travail a reconnu que l'aménagement des modalités de travail constituerait une véritable révolution dans la culture de l'organisation et qu'il fallait s'attendre à rencontrer une certaine résistance, en particulier dans un contexte où d'autres grands changements étaient en cours et où la tolérance pour de nouvelles évolutions ou des initiatives supplémentaires était limitée. Un processus participatif dynamique et une communication continue sont indispensables pour solliciter les vues de chacun, identifier les besoins qui risquent d'entrer en conflit et faire en sorte

que cette évolution emporte l'adhésion de tous au sein de l'Organisation. Telles seront les clefs du succès.

40. Au vu des résultats de l'étude, le Secrétariat a revu ses hypothèses de départ quant à l'impact que l'adoption d'une gestion souple de l'espace de travail pourrait avoir sur les besoins en espace au Siège. Compte tenu des conclusions de l'analyse préliminaire et sans oublier les investissements considérables qui s'imposeront, il semble prudent d'escompter une réduction moyenne de 20 % de la superficie actuelle de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par poste de travail, une fois la gestion souple adoptée. Selon cette nouvelle hypothèse de départ, l'espace moyen par personne au Secrétariat, de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par personne, passerait à 16 mètres carrés (176 pieds carrés). Cette hypothèse est sujette à un examen plus poussé et à une analyse exhaustive des besoins des différents départements, qui pourraient ne pas être les mêmes. Elle prévoit une réduction de la superficie par poste de travail plus importante que celle envisagée dans le rapport du Secrétaire général sur l'étude de faisabilité élargie sur les moyens de répondre aux besoins en locaux des organismes des Nations Unies à New York pour la période 2014-2034 (A/67/720), qui était de 10 %.

#### **D. Formules d'organisation du travail plus souples et liens avec d'autres initiatives en cours**

41. Le concept de formules d'organisation du travail plus souples fait écho à d'autres grands changements en cours à l'Organisation des Nations Unies, et principalement aux efforts déployés pour améliorer la mobilité du personnel et au déploiement d'Umoja. Umoja transcende les frontières institutionnelles, géographiques et fonctionnelles, favorisant une culture de la transparence, de la responsabilité, de l'autonomisation, du partage et de l'unité partout à l'Organisation des Nations Unies. Umoja permettra d'exécuter les opérations de façon extrêmement systématique, dans le respect des critères de qualité et des normes de sécurité les plus stricts et sous un contrôle rigoureux, où que les fonctionnaires autorisés se trouvent dans le monde. Une fois que les membres du personnel pourront utiliser la plateforme du progiciel de gestion intégrée et exécuter de nombreuses opérations de manière harmonisée indépendamment de leur lieu de travail, la mise en place d'Umoja favorisera les formules d'organisation du travail plus souples.

42. À l'avenir, le Secrétariat étudiera aussi les moyens de créer des synergies avec les modalités de travail aménagées, les technologies de l'information et des communications, le Secrétariat numérique, une ONU climatiquement neutre et la gestion de la résilience de l'organisation.

#### **Formules d'organisation du travail plus souples**

43. La politique du Secrétariat en ce qui concerne les formules d'organisation du travail plus souples a été promulguée en 2003 par la circulaire [ST/SGB/2003/4](#). Elle a pour objectif de permettre au personnel de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, et jusqu'ici, elle n'a pas été appliquée en conjonction avec des pratiques d'optimisation de l'espace de travail. Ces formules sont pour l'heure autorisées de manière discrétionnaire – c'est-à-dire que les chefs peuvent les accepter si elles ne compromettent pas les besoins du département/bureau – et si les coûts associés sont à la charge du fonctionnaire. Elles peuvent être au besoin aménagées ou annulées

par le département/bureau. Dans deux des quatre formules prévues (le télétravail et l'horaire de travail comprimé), le fonctionnaire s'absente de son poste de travail, généralement pendant toute une journée.

44. Compte tenu des éléments d'information communiqués par 17 départements et bureaux, y compris la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et la Direction exécutive du Comité contre le terrorisme à New York, 487 membres du personnel du Secrétariat ont profité de formules d'organisation du travail plus souples en 2012.

### **Technologies de l'information et des communications**

45. Le renforcement de l'infrastructure informatique grâce aux modernisations et améliorations qui y ont été apportées à l'occasion du Plan-cadre d'équipement est venu faciliter l'adoption de certaines formules d'organisation du travail. Tous les postes de travail au Siège sont désormais équipés pour permettre l'application de la formule des bureaux temporaires et le nouveau système de téléphone à protocole Internet permet aux personnes dotées d'un poste téléphonique d'utiliser n'importe quel téléphone. Grâce à un service de bureau mobile, les utilisateurs peuvent accéder aux données ou à certaines applications informatiques de l'ONU à partir de tout ordinateur doté d'une connexion à Internet, y compris hors des bâtiments de l'Organisation. Par ailleurs, un service encadré d'ordinateurs portatifs est offert par le Bureau de l'informatique et des communications à tous les membres du personnel, après avoir été mis à l'essai avec succès lors d'une phase pilote. Ce service, qui a d'abord été offert aux membres du personnel participant au projet Umoja, permet aux fonctionnaires de se connecter par câble au réseau dans tout bâtiment de l'ONU et d'avoir accès aux données de la même manière qu'ils le feraient dans leurs bureaux personnels.

46. Si la gestion souple de l'espace de travail était généralisée, la mobilité des effectifs donnerait jour à des besoins considérables dans le domaine des technologies de l'information et des communications. Étant donné la tendance à l'utilisation d'ordinateurs portables grâce aux réseaux sans fil, il faudra augmenter la capacité du réseau public, et donc apporter des améliorations technologiques considérables au réseau Wi-Fi à haut débit pour satisfaire la demande supplémentaire. Cette évolution nécessitera de nouveaux outils et de nouvelles compétences, avec une extension des heures de travail des services d'assistance, qui seraient amenés à assumer des fonctions supplémentaires. Il faudrait évaluer plus précisément l'incidence financière de ce changement. Des stratégies d'impression en réseau devraient être mises au point pour répondre aux besoins des usagers mobiles travaillant sur réseau privé virtuel. Des serveurs d'impression devraient sans doute être installés pour appuyer cette communauté d'utilisateurs.

47. Il serait souhaitable de revoir l'accès aux infrastructures et la gestion des réseaux pour répondre aux nouveaux besoins, quel que soit le lieu de travail. Outre les applications informatiques exploitables dans le cadre d'Umoja, il faudrait faciliter les conditions d'accès aux services en conjonction avec une stratégie de gestion efficace pour répondre aux besoins spécifiques d'un personnel plus mobile. On doit aussi s'attendre à des risques différents du point de vue de la sécurité de l'information, et des contrôles appropriés devront être effectués à tous les niveaux pour assurer une bonne gestion des risques.

48. Le Bureau des services centraux d'appui a entrepris d'actualiser ses systèmes d'information pour gérer les espaces de manière plus globale et améliorer la rapidité et l'efficacité des services de gestion des installations. Le logiciel Archibus doit être adopté au mois d'octobre 2013 pour collecter des informations sur la planification des espaces sous un format numérique intégré. Dans le cadre de ce système, il faudra examiner les modernisations qui s'imposent pour autoriser une gestion souple des espaces de travail ainsi qu'évaluer leurs incidences financières.

### **Durabilité**

49. Depuis 2008 et conformément à la stratégie relative à l'avènement d'une ONU climatiquement neutre, le Secrétariat a pris part à un réseau interorganisations encourageant une gestion durable de tous les locaux de l'ONU dans le monde. Lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, les États Membres ont engagé les organismes des Nations Unies à mieux gérer leurs installations et opérations en tenant compte des pratiques de développement durable, en s'appuyant sur les efforts existants et en encourageant la maîtrise des coûts. L'adoption d'une gestion souple des espaces de travail serait une des initiatives prises en ce sens par l'ONU.

### **Système de gestion de la résilience de l'Organisation**

50. Le travail mobile, tel qu'il est prévu dans le cadre d'une gestion souple de l'espace de travail, ferait partie intégrante du dispositif structuré d'adaptation, d'exercices et de revue du Système de gestion de la résilience de l'Organisation, en contribuant aux efforts déployés pour renforcer les capacités en ce qui concerne la continuité des opérations et les reprises après sinistres. Comme indiqué dans le rapport intitulé « Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies : cadre de gestion des situations d'urgence » (A/67/266), le télétravail et la capacité du personnel d'assumer à distance des fonctions critiques sont essentiels en cas d'urgence, et donc aux fins de la mise en place du Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies.

## **VI. Feuille de route : vers une stratégie de gestion souple de l'espace de travail à long terme au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies**

51. L'heure est venue de repenser la manière dont l'espace est affecté et géré au Secrétariat et d'examiner les avantages considérables que peut présenter une gestion souple. Du point de vue des ressources, les principaux objectifs doivent être d'améliorer la productivité du personnel, sa satisfaction, la rétention et la mobilité, tout en réduisant les coûts immobiliers. On pourrait aussi améliorer ainsi la continuité des opérations et les reprises après sinistres.

52. D'après les conclusions de l'examen des meilleures pratiques et des tendances dans l'industrie et dans l'éventualité de l'adoption d'une gestion souple de l'espace de travail, le Secrétariat a revu son hypothèse de départ en tablant sur une réduction de 20 % de la superficie de 20 mètres carrés (220 pieds carrés) par personne. Cette hypothèse tient compte du fait que les besoins opérationnels de l'Organisation et du personnel ne sont pas les mêmes dans tous les départements et bureaux, et que des investissements seront nécessaires, notamment sur le plan informatique et pour

reconfigurer les espaces. Comme il s'agirait d'une véritable révolution dans la culture de l'organisation, il faut savoir avancer avec prudence.

53. S'inspirant des meilleures pratiques observées à l'échelle internationale, le Secrétariat a retenu une approche progressive par étapes en vue de l'adoption d'une gestion souple de l'espace de travail, en prévoyant notamment un programme d'information du personnel pour emporter son adhésion et le tenir au courant de la situation, ainsi que la réalisation d'une étude plus détaillée sur les besoins opérationnels des différentes catégories de personnel et différentes entités. La modification de l'hypothèse de départ sera prise en compte pour évaluer les besoins en locaux au Siège à long terme. Il faudra examiner dans le détail les baux commerciaux contractés par l'ONU pour définir les paramètres d'une éventuelle gestion souple de l'espace au Siège. Le Secrétariat présentera à l'Assemblée générale, pour examen pendant la partie principale de sa soixante-neuvième session, une étude de faisabilité d'une gestion souple de l'espace au Siège de l'ONU.

#### **Programme d'information**

54. Pour permettre la réalisation de cette étude de faisabilité, un programme d'information sera mené parallèlement à l'étude plus détaillée sur les besoins opérationnels susmentionnée. Il permettra une bonne circulation de l'information entre les responsables et le personnel, dans un sens comme dans l'autre, notamment en ce qui concerne l'utilisation des bâtiments et l'évaluation de l'opinion du personnel. Ce sera aussi l'occasion d'impliquer davantage les membres du personnel et de solliciter leur avis au moyen de sondages d'opinion auprès d'échantillons représentatifs ou de la totalité du personnel de l'organisation. Il faudra identifier les différents publics, fixer de grandes étapes en ce qui concerne l'étude de faisabilité et concevoir un plan général de gestion du changement.

#### **Étude de faisabilité d'une gestion souple de l'espace de travail**

55. Il s'agit notamment :

a) D'étudier à l'échelle du Siège, dans le cadre d'une enquête par Internet et de sessions de travail, la faisabilité d'une gestion souple de l'espace de travail compte tenu des vues du personnel, des méthodes de travail, des besoins de l'organisation et des possibilités envisageables;

b) D'effectuer une étude à l'échelle de l'ensemble immobilier de New York pour mieux comprendre l'utilisation des locaux et les problèmes connexes;

c) D'explorer en détail les coûts et les incidences des ajustements envisagés dans chacun des grands domaines concernés en cas de gestion souple de l'espace de travail : ressources humaines, informatique, systèmes de gestion des installations et examen et évaluation de l'application des directives relatives aux espaces;

d) De mettre au point un modèle intégré permettant de déterminer les coûts et les avantages d'une stratégie de gestion souple de l'espace de travail.

## **VI. Mesures qu'il est proposé à l'Assemblée générale de prendre**

56. Le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale de :

a) Prendre note du présent rapport de l'Assemblée générale sur la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies;

b) Prier le Secrétaire général de lui soumettre à sa soixante-neuvième session pour examen et suite à donner un rapport assorti d'une étude de faisabilité sur la gestion souple de l'espace de travail au Secrétariat de l'ONU.

---