Nations Unies A/74/345

Assemblée générale

Distr. générale
6 septembre 2019
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session
Point 137 de l'ordre du jour provisoire*
Projet de budget-programme pour 2020

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Soumis en application de la section VI de la résolution 73/279 A de l'Assemblée générale, le présent rapport est le quatrième rapport annuel 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. Il fait le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet depuis la publication du deuxième rapport annuel (A/73/370 et A/73/370/Corr.1) et répond aux demandes formulées dans ladite résolution.

Le présent rapport montre que la mise en œuvre du projet s'est poursuivie au cours de l'année écoulée conformément au plan présenté dans le précédent rapport du Secrétaire général. En août 2019, 17 étages du bâtiment du Secrétariat avaient été réaménagés selon des modalités de gestion souple de l'espace de travail ; environ 1 900 fonctionnaires du Secrétariat travaillaient dans des espaces réaménagés ; et le nombre des fonctionnaires pouvant travailler au Secrétariat avait augmenté de 994 depuis le lancement du projet.

L'Assemblée est priée de prendre note de la mise en œuvre des nouvelles phases du projet, d'approuver le maintien en 2020 de trois emplois de temporaire pour des gestionnaires de projet et d'ouvrir un crédit d'un montant de 8 309 700 dollars au chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel) du projet de budget-programme pour 2020, pour financer le coût du projet en 2020 ainsi qu'une évaluation indépendante du projet.

* A/74/150.

19-15297 (F) 200919 091019

Merci de recycler

I. Introduction

1. Le présent rapport fait le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre des stratégies de gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies depuis l'examen par l'Assemblée générale, durant la partie principale de sa soixante-treizième session, du troisième rapport annuel du Secrétaire général sur la question (A/73/370 et A/73/370/Corr.1). Il est présenté en application de la section VI de la résolution 73/279 A de l'Assemblée et répond aux demandes formulées aux paragraphes 2, 5 à 9, 11 et 13 de ladite section.

2. La mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2014, dans sa résolution 69/274 A. Elle a commencé en juin 2015 avec un dialogue avec les départements, la programmation des travaux et l'aménagement de locaux transitoires.

3. Le calendrier général et le coût du projet n'ont pas changé depuis le troisième rapport d'étape annuel.

II. État d'avancement du projet

4. En août 2019, sur les 27 étages prévus, 17 étages du bâtiment du Secrétariat avaient été réaménagés en espace de travail flexible, et deux autres étages étaient en cours de réaménagement. À ce jour, le projet a permis d'ajouter 994 personnes à la capacité théorique du bâtiment du Secrétariat (voir le par. 7 ci-après). De plus, en 2017 et 2018, l'Organisation a retiré comme prévu ses fonctionnaires de trois immeubles dont le bail commercial avait expiré, ce qui a réduit de 16,3 millions de dollars ses frais annuels de location calculés sur la base des loyers en vigueur à la date de non-renouvellement des baux.

5. La gestion souple de l'espace de travail a apporté une plus grande flexibilité, qui a facilité la mise en œuvre des changements organisationnels approuvés par l'Assemblée générale concernant les propositions de réforme du Secrétaire général dans les domaines de la paix et de la sécurité, du système de développement et de la gestion. Le réaménagement des espaces de travail destinés à accueillir le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel et le Bureau de l'informatique et des communications est maintenant achevé. De même, le réaménagement de deux des quatre étages du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix est terminé ; les deux étages restants sont actuellement en travaux et accueilleront à nouveau leurs occupants au quatrième trimestre de 2019. La capacité supplémentaire créée par le projet de gestion souple de l'espace de travail sera mise à profit dès le début de 2020 pour accueillir les fonctionnaires du Bureau de la coordination des activités de développement dans le bâtiment du Secrétariat sans avoir à déplacer d'autres fonctionnaires.

6. On trouvera à l'annexe I du rapport le nombre des étages dont le réaménagement est terminé, y compris leur capacité théorique, le nombre des postes de fonctionnaires assignés à chaque étage et le nombre effectif de ses occupants, ainsi que le gain de capacité théorique après exécution du projet.

7. Avant le lancement du projet de gestion souple de l'espace de travail, tous les postes de travail du Siège étaient attribués, ce qui veut dire que la capacité théorique, le nombre des postes de fonctionnaire assignés et la capacité d'accueil (voir les définitions de ces termes ci-dessous) étaient identiques, puisqu'on comptait un poste de travail pour chaque poste de fonctionnaire. Toujours avant le projet, le nombre effectif d'occupants était généralement légèrement inférieur à la capacité théorique, à

la fois parce que le nombre des fonctionnaires des différentes équipes des départements, bureaux et divisions ne pouvait pas toujours tenir exactement sur un étage, et parce qu'il fallait compter avec les taux de vacance de poste. Dans le contexte créé par l'exécution progressive du projet, on utilisera les définitions ci-après :

a) Par « capacité théorique », on entend le nombre total des postes de fonctionnaire qui peuvent être assignés à un étage donné. Comme les postes de travail ne sont pas affectés à un fonctionnaire particulier, la « capacité théorique » envisage un ratio d'environ 1,25 fonctionnaire par poste de travail. À l'issue d'une analyse des besoins professionnels et d'une programmation détaillée, chaque étage est aménagé en tenant compte de la structure organisationnelle et des besoins opérationnels du département considéré ;

b) Par « nombre de postes assignés », on entend le nombre des postes de fonctionnaire assignés à un étage donné, qui comprend les postes approuvés, les postes à prévoir pour des stagiaires et les postes nécessaires pour faire face aux éventuels pics saisonniers. Le nombre des postes assignés à un étage donné est proche de la « capacité théorique » et dépend d'un certain nombre de facteurs opérationnels spécifiques au département considéré ;

c) Par « capacité d'accueil », on entend le nombre total des postes de travail disponibles à un étage donné. Cette capacité représente le nombre maximum de fonctionnaires et autres membres du personnel qui peuvent travailler à un étage donné à un moment donné ;

d) Par « nombre effectif d'occupants », on entend le nombre des fonctionnaires qui travaillent actuellement à un étage donné. Ce nombre est obtenu par décompte des noms inscrits dans l'annuaire téléphonique ; on notera qu'il n'est pas attribué de ligne téléphonique individuelle aux stagiaires et que ceux-ci ne figurent par conséquent pas dans l'annuaire téléphonique.

8. On notera également qu'avant la mise en œuvre du projet de gestion souple de l'espace de travail, les consultants et les stagiaires étaient accueillis à des postes de travail qui étaient provisoirement libres en raison d'une vacance de poste ou d'absences de longue durée de fonctionnaires en mission ou en congé de maternité ou de paternité par exemple. Une approche similaire a été retenue pour la gestion souple de l'espace de travail. Cette approche consiste à inclure un certain nombre de stagiaires et de consultants dans le calcul du nombre des postes assignés à un étage. Le calcul du nombre des postes assignés par rapport à la capacité théorique tient également compte d'autres facteurs pertinents afin de garantir que les besoins des départements et bureaux seront satisfaits. C'est pourquoi les besoins de surcapacité temporaire du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et du Département de la communication globale pendant la partie principale de la session ordinaire de l'Assemblée générale ont conduit à prévoir un nombre de postes assignés moins élevé quand on le compare à la capacité théorique sur un certain nombre d'étages occupés par ces départements, et ceci pour garantir que ces derniers disposeront de l'espace dont ils ont besoin pendant leurs pics d'activité.

III. Enseignements tirés de l'expérience et enquête de mai 2019

9. Un dialogue suivi avec les usagers fait partie intégrante du projet de gestion souple de l'espace de travail. Ce dialogue permet de tirer en permanence des enseignements de l'expérience à tous les étages réaménagés et, si nécessaire, d'apporter les modifications voulues et d'incorporer celles-ci à l'exécution des phases ultérieures du projet.

10. Au cœur de ce dialogue se trouve une stratégie de programmation et de planification qui sert à évaluer les besoins des départements et à déterminer leurs besoins éventuels d'aménagements particuliers (voir A/70/708, par. 19 à 25). Une fois les fonctionnaires réinstallés dans les espaces réaménagés, il importe de continuer à dialoguer avec eux pour recenser les problèmes éventuels, y remédier et en tenir compte pour les prochaines étapes du projet. Dans le cadre de cette évaluation permanente, on a continué de mener des enquêtes auprès des fonctionnaires après leur réinstallation dans les étages réaménagés en espace de travail flexible.

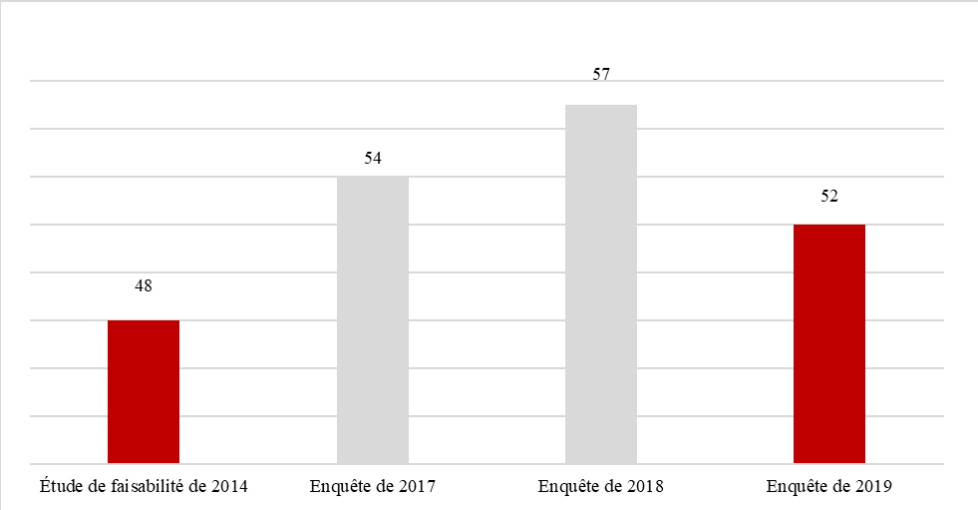
11. La plus récente de ces enquêtes a été menée en mai 2019 auprès des occupants des neuvième, dixième, onzième, dix-septième et trentième étages du bâtiment du Secrétariat, qui s'y étaient réinstallés entre février et octobre 2018. Comme les enquêtes de 2017 (voir A/72/379, par. 15 à 21) et 2018 (voir A/73/370, par. 10 à 16), elle conjuguait une enquête en ligne, une campagne d'observation sur place des étages concernés et la constitution de groupes de discussion.

12. La position décrite dans le précédent rapport du Secrétaire général n'a pas changé, à savoir que s'il reste effectivement difficile de mesurer la productivité en tant que telle, le degré de satisfaction au travail peut cependant être raisonnablement considéré comme un substitut de la productivité. En effet, et bien que la satisfaction au travail ne soit pas une mesure directe de la productivité, elle peut avoir un rapport direct avec cette dernière, car les fonctionnaires tendent à avoir un comportement et des attitudes positifs lorsque leur environnement de travail leur facilite l'exécution de leurs tâches. De ce point de vue, il est possible d'établir un lien entre la satisfaction globale des fonctionnaires vis-à-vis de leur espace de travail, la mesure dans laquelle ils déclarent que cet espace de travail les aide à s'acquitter de leurs tâches, autrement dit l'efficacité de l'espace de travail, et la productivité globale. Dans ce contexte, l'indice de qualité de l'espace de travail qui a été utilisé dans les enquêtes de ces dernières années peut fournir des indications précieuses, en particulier si l'on observe leur évolution dans le temps (voir A/73/370, par. 11).

13. L'enquête de mai 2019 a obtenu un taux de réponse de 37 % (200 réponses sur les 539 fonctionnaires visés). En complément de l'enquête, des groupes de discussion ont réuni au total 35 participants issus de différents départements et bureaux pour des sessions d'une durée de 90 minutes.

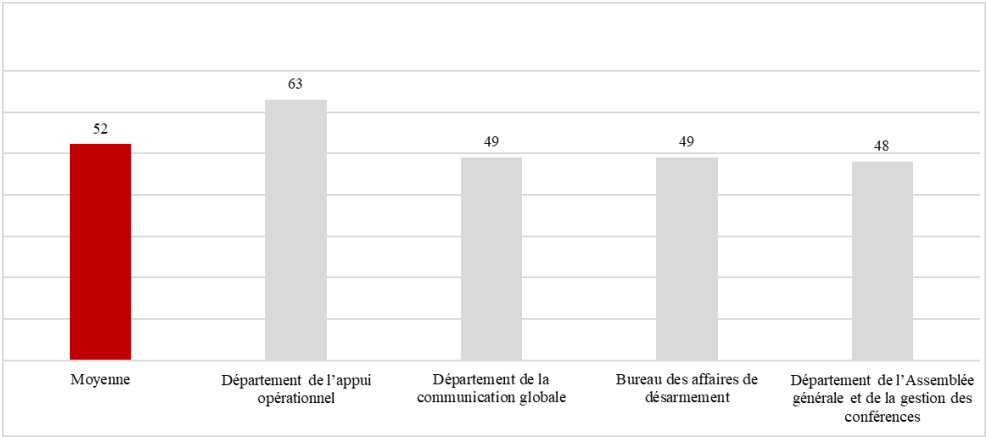
14. Comme le montre la figure I, le taux moyen global de satisfaction du personnel et d'efficacité de l'espace de travail mesurés par l'indice de qualité de l'espace de travail, c'est-à-dire la moyenne des 200 réponses obtenues sur les cinq étages visés par l'enquête, a été de 52. La figure II montre l'indice de qualité de l'espace de travail en 2019 par département. Certes, ces enquêtes ont été menées sur des groupes et sur des étages différents et au fur et à mesure de l'exécution des phases successives du projet, mais il n'en reste pas moins que le taux global obtenu en 2019 marque un recul de cinq points par rapport à celui des étages visés par l'enquête de 2018. Ce taux moyen global reste cependant supérieur de quatre points à l'évaluation de référence qui avait été faite en 2014. On se rappellera qu'une enquête de base avait été menée dans le cadre de l'étude de faisabilité de 2014 pour sonder l'opinion que le personnel avait de son environnement de travail avant la mise en œuvre de la gestion souple de l'espace de travail. L'étude de 2014 fournit donc la référence à partir de laquelle il est possible de mesurer l'impact du projet de gestion souple de l'espace de travail sur la perception par le personnel de son environnement de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies.

Figure I
Indice de qualité de l'espace de travail



15. Une comparaison des résultats obtenus par les enquêtes au fil des années fait ressortir un certain nombre de constantes. Ainsi, la plupart des participants aux groupes de discussion ont déclaré qu'ils préféraient le nouvel espace de travail flexible à leur ancien environnement de travail à base de bureaux. Les fonctionnaires ont déclaré qu'ils appréciaient beaucoup la lumière naturelle, les bureaux réglables en hauteur et les espaces communs. Si l'on compare les résultats des enquêtes étage par étage, on constate que le taux de satisfaction des fonctionnaires et l'indice de qualité de l'espace de travail sont plus élevés dans les étages où le comportement des fonctionnaires respecte les règles de la gestion souple de l'espace de travail. À l'inverse, les groupes qui semblaient avoir du mal à respecter les règles de vie dans un espace de travail flexible avaient un taux de satisfaction moins élevé.

Figure II
Indice de qualité de l'espace de travail par département (2019)



16. On trouvera dans le tableau 1 ci-après les recommandations formulées à l'issue de l'enquête de mai 2019, ainsi que des informations sur la suite qui y a été donnée.

Tableau 1
Recommandations formulées à l'issue de l'enquête de mai 2019 et suite donnéeà celles-ci

N°	*Recommandation*	*Suivi de l'équipe de projet*
1	Demander à la direction de chaque département de s'impliquer davantage afin de mieux sensibiliser les fonctionnaires aux principes sur lesquels repose le programme, comme par exemple l'idée que l'espace de travail constitue une ressource partagée, et de faciliter un plus grand respect des règles (propreté des postes de travail, par exemple) et des comportements (niveau sonore, par exemple) prescrits.	Les résultats de l'enquête ont été communiqués aux responsables dans les étages concernés afin de leur rappeler que la satisfaction du personnel dépend de l'adhésion aux règles applicables. L'équipe chargée du projet continue d'apporter son aide aux responsables des départements, selon que de besoin.
2	Mettre à la disposition des cadres des départements des outils qui leur expliquent comment exercer leurs fonctions d'encadrement dans un environnement où les bureaux ne sont pas attribués	L'équipe chargée du projet a mis au point des vidéos pédagogiques visant à aider les cadres intermédiaires à exercer leurs fonctions d'encadrement dans un environnement de travail flexible. Ces vidéos ont été mises en ligne sur iSeek en juillet 2019.
3	Promouvoir une adhésion plus stricte des départements aux directives relatives à l'aménagement des modalités de travail en tant qu'elles sont complémentaires du concept de gestion souple de l'espace de travail.	Une circulaire du Secrétaire général publiée en avril 2019 sous la cote ST/SGB/2019/3 et une circulaire publiée en juin 2019 sous la cote ST/IC/2019/15 encadrent l'aménagement des modalités de travail. On trouvera des informations supplémentaires sur la question dans la section V ci-après.
4	Étudier la possibilité d'utiliser un système intégré de réservation de salle de réunion exploitant les fonctionnalités de Microsoft Outlook.	Comme on l'a noté sous la recommandation 1, les résultats de l'enquête ont été communiqués aux responsables des étages concernés. Ces résultats comprenaient des informations sur la solution prévue par le logiciel Outlook, et notamment sur la façon dont les différents services peuvent utiliser le système de réservation de salle de réunion et se faire aider si nécessaire par le Bureau de l'informatique et des communications.
5	Grâce à des outils et plateformes tels que One Drive, Skype Business et SharePoint, passer rapidement à des modes de travail toujours plus informatisés qui facilitent la numérisation des documents et à des procédés qui simplifient et rationalisent l'exécution des tâches.	L'enquête a montré que les outils et méthodes de travail numériques et électroniques étaient de plus en plus utilisés. L'équipe de projet continue cependant d'étudier de nouvelles mesures allant dans ce sens. Le Bureau de l'informatique et des communications organise déjà régulièrement des ateliers au Siège pour former le personnel à l'utilisation des outils numériques. Des actions de communication à destination des fonctionnaires sont en cours pour les informer des outils mis à leur disposition.

N°	*Recommandation*	*Suivi de l'équipe de projet*
6	Améliorer la qualité de la prestation de services et de la coordination entre les différents prestataires de services, et notamment le service d'assistance du Service de la gestion des installations, le service d'assistance informatique du Bureau de l'informatique et des communications et l'équipe du projet de gestion souple de l'espace de travail.	À l'issue de discussions avec les parties prenantes, de nouvelles directives ont été communiquées au service d'assistance du Service de la gestion des installations pour lui faciliter le traitement des demandes d'intervention. La coordination de la prestation de services entre les principaux prestataires de services, c'est-à-dire les services de serrurerie, le service d'assistance du Service de la gestion des installations et le service d'assistance informatique du Bureau de l'informatique et des communications, a été renforcée. Comme il est dit dans les recommandations 1 et 4, les résultats de l'enquête communiqués aux responsables des étages concernés comprenaient des informations sur la marche à suivre pour demander des services.

IV. Évaluation indépendante du projet de gestion souple de l'espace de travail

17. En réponse à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvée par l'Assemblée générale, le Comité des commissaires aux comptes a été invité à procéder à une évaluation du projet. Le Comité a répondu que son programme de travail était complet à cause des préparatifs de sa session de juillet 2019 et qu'à son avis l'évaluation du projet devrait plutôt être confiée à des spécialistes des ressources humaines.

18. La même invitation a donc été adressée à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Celle-ci a répondu qu'elle ne pourrait pas procéder à l'évaluation demandée suffisamment tôt pour que ses conclusions puissent être incorporées dans le présent rapport. Elle a également fait valoir que ses moyens sont déjà complètement investis dans la préparation de rapports d'évaluation pour le Comité du programme et de la coordination à sa soixantième session, qui se tiendra en juin 2020. Le BSCI a fait savoir que l'évaluation du projet ne pourrait probablement pas être incluse dans ses programmes de travail pour 2020 ou 2021.

19. Compte tenu de ces réponses, il est proposé de confier l'évaluation demandée du projet de gestion souple de l'espace de travail à des consultants extérieurs et de solliciter des crédits à cette fin. On estime que la mission des consultants prendra environ trois mois et coûtera 378 000 dollars.

V. Aménagement des modalités de travail et gestion souple de l'espace de travail

20. La circulaire ST/SGB/2019/3 du Secrétaire général et la circulaire ST/IC/2019/15 encadrent l'aménagement des modalités de travail et soulignent l'importance que revêt cette opération pour assurer un juste équilibre entre les impératifs professionnels et la vie personnelle des fonctionnaires, ainsi que la difficulté de trouver de meilleurs moyens de gérer efficacement les effectifs, le temps, l'espace et la charge de travail. Dans sa circulaire, le Secrétaire général autorise des éléments de flexibilité dans la façon dont l'Organisation s'acquitte de ses tâches et de ses mandats, ainsi que des possibilités d'ajustement aux besoins professionnels et

personnels des fonctionnaires dans toute leur diversité. Les changements apportés par cette nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail sont les suivants :

a) Possibilité pour les fonctionnaires de travailler ailleurs qu'à leur bureau dans leur lieu d'affectation officiel jusqu'à un maximum de trois jours par semaine (télétravail), avec encore plus de souplesse si des raisons médicales ou personnelles le justifient ;

b) Possibilité pour les fonctionnaires de télétravailler en dehors de leur lieu d'affectation officiel pendant une période pouvant aller jusqu'à six mois, qui peut être prolongée de trois mois au maximum à titre exceptionnel ;

c) Autres possibilités ouvertes aux fonctionnaires : horaires de travail décalés, horaires de travail comprimés et interruptions programmées pour études ;

d) Aménagements ponctuels liés à des situations particulières, pour lesquels aucun accord n'est nécessaire ;

e) Renforcement de la responsabilité des fonctionnaires et de leurs supérieurs hiérarchiques grâce à l'engagement pris par les premiers de maintenir la qualité de leurs prestations et d'obtenir les résultats attendus d'eux et à la participation des seconds à la planification préalable du travail de leurs équipes.

21. Pour que le personnel d'encadrement et les fonctionnaires puissent avoir la plus grande marge de manœuvre possible pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tout en préservant l'efficacité et l'efficience dans l'exécution des tâches, le recours à des modalités de travail aménagées est encouragé dans tous les départements, bureaux et missions du Secrétariat. Des modalités de travail aménagées peuvent renforcer la motivation des fonctionnaires ainsi que le partage d'informations et la collaboration entre eux.

VI. Coût du projet

A. Analyse du coût du projet à ce jour

22. Comme il est dit dans le deuxième rapport d'étape (A/72/379, par. 35), un contrat de construction adapté aux besoins et un contrat de fourniture de mobilier ont été signés en mai 2017 à la suite d'un appel d'offres. Ces deux contrats ont été établis sur la base de prix unitaires fixés à l'avance pour des travaux dont l'exécution doit être achevée en 2020. Ils sont toujours en vigueur et l'on ne s'attend à aucun changement ou écart significatif du coût global du projet avant l'achèvement de celui-ci.

23. Le coût unitaire par étage des prochaines phases continue d'être estimé sur la base de ces contrats. Le tableau 2 donne un coût moyen par étage, arrêté au mois d'août 2019, de 834 950 dollars et 394 200 dollars respectivement pour les travaux de construction et l'achat de mobilier pour les étages réaménagés aux conditions prévues par lesdits contrats (14 étages achevés et 2 en travaux). L'annexe II du présent rapport donne le coût unitaire des biens et services achetés dans les catégories « construction » et « mobilier ».

24. Dans sa résolution 73/279 A, l'Assemblée générale a noté que le coût effectif par étage partiel n'était pas sensiblement inférieur à celui par étage complet et prié le Secrétaire général de rechercher de nouvelles économies à cet égard. Pour tenir compte de cette observation et de cette demande de l'Assemblée, il a été décidé que le septième étage, dont les travaux se sont terminés en juillet 2018, serait le dernier étage partiel à être réaménagé dans le cadre du projet. Tous les étages qui ont été réaménagés depuis ou dont le réaménagement est prévu sont des étages entiers et par conséquent permettront de réaliser les économies demandées.

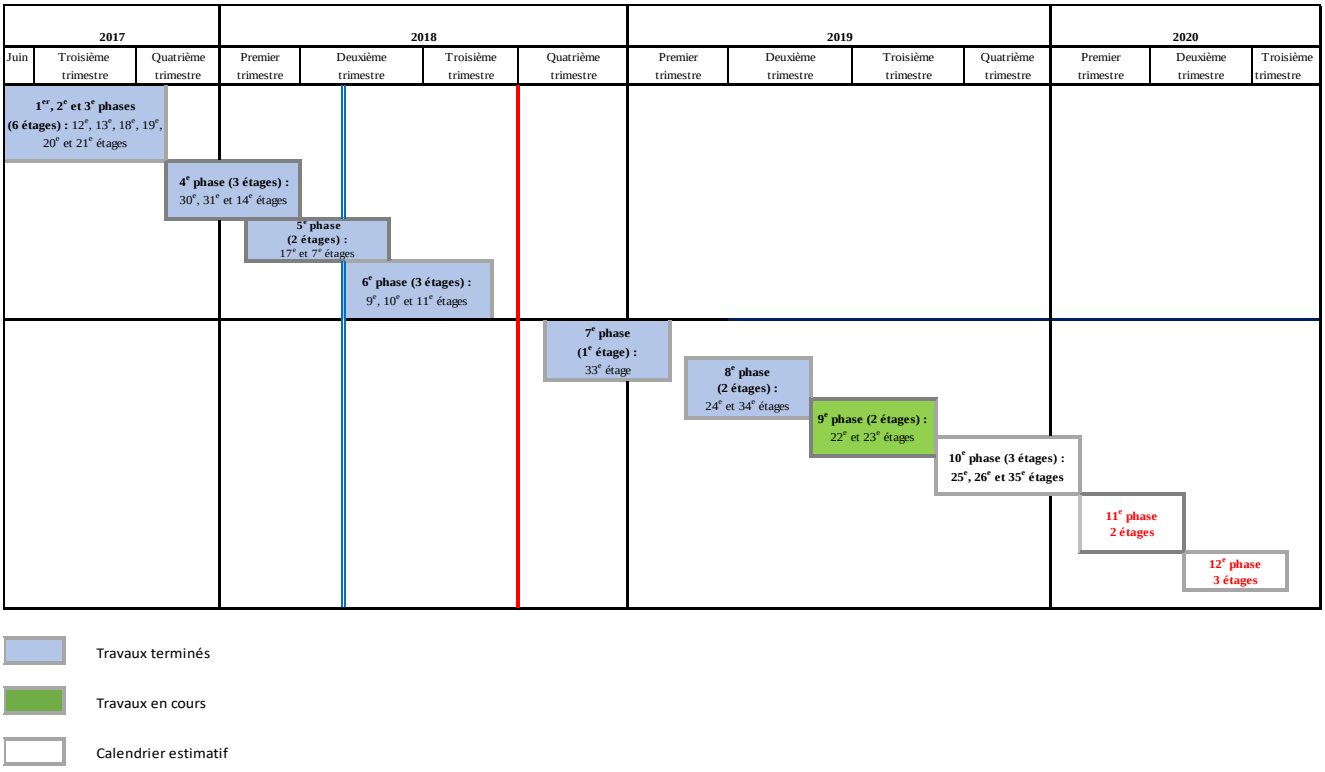
Tableau 2
Comparaison du coût des travaux de construction et de l'achat de mobilier pour les étages du Secrétariat entre le contrat général et le contrat adapté
(En dollars des États-Unis)

	Contrat général	*Contrat adapté*	*Différence*
	(a)	*(b)*	*(a)-(b)*
Construction	1 102 700	834 950	267 750
Mobilier	421 900	394 200	27 700
Total	**1 524 600**	**1 224 850**	**299 750**

VII. Plan de mise en œuvre du projet en 2020

25. Le plan de mise en œuvre du projet présenté dans la figure III a été actualisé et correspond à la situation actuelle, à savoir que 17 étages ont été aménagés et 2 sont en cours d'aménagement.

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



26. Au mois d'août 2019, 17 étages avaient été aménagés et une capacité théorique supplémentaire de 994 personnes avait été créée dans le bâtiment du Secrétariat. Une partie de cette capacité supplémentaire sert actuellement à accueillir les fonctionnaires qui ont quitté les trois immeubles dont le bail commercial avait expiré. On estime que la rénovation des 10 étages restants du bâtiment du Secrétariat créera une nouvelle capacité supplémentaire de 374 personnes. Il convient cependant de

noter que cette nouvelle capacité supplémentaire dépendra des conclusions de la programmation et de la planification approfondies auxquelles il sera procédé avec les départements et bureaux concernés et à l'issue desquelles chaque étage sera aménagé de façon à répondre à leurs besoins spécifiques. On estime qu'à la fin du projet, une capacité théorique supplémentaire de 1 368 personnes aura été créée.

27. Une partie de cette capacité théorique supplémentaire servira à accueillir le Bureau de la coordination des activités de développement. Le Secrétariat étudiera les moyens de profiter de la capacité supplémentaire qui sera créée d'ici à la fin du projet pour réduire le nombre des immeubles ou la superficie des espaces de bureau qu'il loue.

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

A. Coût estimatif du projet

28. Le montant des dépenses effectives s'est élevé à 12 352 000 dollars en 2018. Les crédits inutilisés, d'un montant de 348 600 dollars, ont été reportés pour couvrir les dépenses prévues pour 2019, sachant que la fin des travaux de réaménagement du 33e étage a été repoussée au-delà de 2018.

29. Le coût estimatif total du projet est inchangé par rapport aux 54 981 400 dollars prévus dans le deuxième rapport d'étape, présenté en 2017. Sur ce total, des dépenses d'un montant de 34 000 500 dollars ont été engagées pendant la période 2015-2018. Le coût des travaux prévus pour 2019 est estimé à 13 049 200 dollars ; le Secrétariat ne pense pas s'écarter de ce montant.

30. On trouvera dans le tableau 3 ci-dessous une ventilation annuelle des dépenses et du coût estimatif du projet.

Tableau 3
Coût prévu du projet, par activité
(En dollars des États-Unis)

Activité	*2015*[a]	*2016*[a]	*2017*[a]	*2018*[b]	*2019*[c]	*2020*[c]	*Total*
Planification et études techniques	328 600	966 400	233 200	222 000	220 800	116 600	2 111 200
Réaménagement et rénovation du bâtiment du Secrétariat	1 559 800	4 561 000	9 766 800	11 596 800	12 207 600	7 281 200	46 973 200
Locaux transitoires	3 104 200	–	–	86 900	86 900	–	3 278 000
Déménagements supplémentaires	26 300	–	–	–	–	–	26 300
Total partiel	**5 018 900**	**5 527 400**	**10 000 000**	**11 905 700**	**12 515 300**	**7 397 800**	**52 365 100**
Supervision et gestion du projet	202 000	430 000	470 200	446 300	533 900	533 900	2 616 300
Total	**5 220 900**	**5 957 400**	**10 470 200**	**12 352 000**	**13 049 200**	**7 931 700**	**54 981 400**

[a] Les montants pour 2015 à 2018 correspondent aux dépenses effectives.
[b] Les montants pour 2019 combinent les dépenses effectives (jusqu'au mois d'août) et les dépenses prévues pour le reste de l'année.
[c] Les montants pour 2020 sont des prévisions.

31. Le coût total des activités restantes prévues pour 2020 s'élève à 7 931 700 dollars, dont 116 600 dollars au titre de la planification et des études techniques,

7 281 200 dollars au titre du réaménagement du bâtiment du Secrétariat et 533 900 dollars au titre de l'équipe chargée du projet, comme expliqué en détail ci-après.

Services contractuels de planification du projet

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

Réaménagement du bâtiment du Secrétariat et mise en œuvre du projet

33. Le coût estimatif des travaux de réaménagement qui restent à faire dans le bâtiment du Secrétariat a été calculé sur la base de travaux d'ampleur similaire et des prix unitaires prévus dans les contrats conclus en 2017. Au total, 17 étages étaient achevés en août 2019, deux étages étaient en travaux et trois étaient prévus pour le reste de 2019, ce qui laisse cinq étages à réaménager en 2020.

Gestion du projet

34. L'équipe de gestion du projet de gestion souple de l'espace de travail approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/274 A est composée d'un(e) directeur(trice) de projet (P-5), d'un(e) directeur(trice) des études techniques et des travaux (P-4) et d'un(e) assistant(e) administratif(ve) [agent(e) des services généraux (Autres classes)]. Elle assurera la supervision du projet jusqu'à son achèvement, y compris la phase de réception des travaux.

B. Ressources nécessaires pour l'évaluation indépendante

35. Un montant de 378 000 dollars est demandé pour 2020 en vue de procéder à une évaluation indépendante du projet de gestion souple de l'espace de travail, y compris ses incidences sur la productivité et le bien-être du personnel, et des enseignements tirés de l'expérience, comme l'a recommandé le Comité consultatif.

C. Financement proposé pour les activités restantes

36. Le coût du projet pour la période 2018-2019 est couvert par les économies réalisées sur les frais de location, qui s'élèvent à 18 814 600 dollars, et par l'ouverture de crédits pour 2019 d'un montant de 6 586 600 dollars (voir également A/73/370, par. 47).

37. À fin août 2019, sur les 25,4 millions de dollars de dépenses approuvées pour la période 2018-2019, le montant total engagé était de 20 063 454 dollars. Le coût des travaux restant à accomplir en 2019 est estimé à 5 337 746 dollars. Étant donné qu'aucune économie ne sera réalisée sur les frais de location en 2020, les ressources nécessaires à la poursuite du projet en 2020, d'un montant de 7 931 700 dollars, devront être couvertes par l'ouverture de crédits supplémentaires. Compte tenu du coût estimatif de l'évaluation indépendante, le montant total des ressources nécessaires pour les activités restant à exécuter en 2020 est de 8 309 700 dollars.

D. Possibilités d'autofinancement

38. Comme le lui a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 73/279 A, section VI, le Secrétaire général a envisagé des solutions propres à garantir l'autofinancement du projet.

39. Même s'il est techniquement envisageable de retarder la mise en œuvre des phases suivantes du projet jusqu'à ce que des économies soient réalisées sur les frais de location au cours d'un futur exercice, cette solution n'est pas recommandée car les baux en cours n'arriveront pas à échéance avant mars 2023 pour les immeubles DC-1 et DC-2 et décembre 2027 pour l'immeuble FF, sis au 304 East 45th Street, et l'immeuble Albano, sis au 305 East 46th Street. Si l'exécution du projet était repoussée, le Secrétariat entamerait les négociations pour le renouvellement des baux des immeubles DC-1 et DC-2 avec des besoins en surface plus élevés qu'ils ne l'auraient été si le projet de gestion souple de l'espace de travail avait été exécuté comme prévu. En outre, un tel report entraînerait une longue période d'inactivité. Les contrats adaptés (ou sur mesure) qui ont été conclus pour les travaux de construction et le mobilier devraient être renégociés, ce qui entraînerait probablement une augmentation des coûts, notamment pour ce qui est de la mise en état du chantier. En cas de période d'inactivité, l'équipe chargée du projet devrait être soit maintenue soit dissoute puis reconstituée, ce qui risquerait de se traduire par des retards et une hausse des coûts. Pour toutes ces raisons, il n'est pas recommandé de retarder les phases finales du projet, dont l'achèvement est prévu pour 2020. Il convient également de noter que, comme expliqué ci-après et comme le montre le tableau 4, le montant cumulé des économies réalisées sur les frais de location grâce à l'exécution du projet permettra d'amortir le coût du projet d'ici à 2021.

E. Comparaison du coût du projet et des économies réalisées sur les frais de location

40. On trouvera des renseignements détaillés sur les économies réalisées sur les frais de location à l'annexe III du présent rapport, que l'on analysera à la lumière du coût total du projet, actuellement estimé à 54 981 400 dollars.

41. On trouvera au tableau 4 une comparaison, pour les différentes périodes indiquées, du coût du projet et des dépenses qu'aurait occasionnées la location d'espaces de bureaux si le projet de gestion souple de l'espace de travail n'avait pas été exécuté. Il en ressort que l'Organisation aura amorti le coût du projet au plus tard au troisième trimestre de 2021 et que des économies de 16,3 millions de dollars seront réalisées chaque année par la suite.

Tableau 4
Délai d'amortissement
(En dollars des États-Unis)

Période	*Coût du projet*	*Dépenses qu'aurait occasionnées la location d'espaces de bureaux si le projet de gestion souple de l'espace de travail n'avait pas été exécuté*	*Coût/économies nettes (pour chaque période)*	*Coût/économies nettes (montant cumulé)*
2015	5 220 900	–	(5 220 900)	(5 220 900)
2016-2017	16 427 600	1 613 700	(14 813 900)	(20 034 800)
2018-2019	25 401 200	23 655 700	(1 745 500)	(21 780 300)

Période	*Coût du projet*	*Dépenses qu'aurait occasionnées la location d'espaces de bureaux si le projet de gestion souple de l'espace de travail n'avait pas été exécuté*	*Coût/économies nettes (pour chaque période)*	*Coût/économies nettes (montant cumulé)*
2020	7 931 700	16 275 950	8 344 250	(13 436 050)
2021	–	16 275 950	16 275 950	2 839 900
Total	**54 981 400**	**57 821 300**	**2 839 900**	

IX. Prochaines étapes du projet et ressources nécessaires

42. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le Secrétariat continuerait :

a) De mettre en œuvre les prochaines phases du projet de gestion souple de l'espace de travail selon le calendrier figurant dans la section VII et conformément au coût prévu dans la section VIII du présent rapport ;

b) De sensibiliser les départements et les fonctionnaires du Siège et de dialoguer avec eux pour mobiliser les énergies et veiller à tirer les avantages du projet et obtenir des résultats positifs ;

c) D'appliquer les enseignements tirés de la mise en œuvre des phases précédentes du projet à ses prochaines phases ;

d) De conseiller les maîtres d'ouvrage de projets pour s'assurer que les stratégies de gestion souple de l'espace de travail fassent partie intégrante des phases de planification et de conception de tous les projets d'équipement en cours dans le monde, que les objectifs visés par ces stratégies et les gains d'efficacité attendus de leur mise en œuvre soient bien définis et que les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques soient partagés avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales.

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

43. **L'Assemblée générale est priée :**

a) De prendre note de la mise en œuvre des prochaines phases du projet de gestion souple de l'espace de travail selon le calendrier figurant dans la section VII et conformément au coût prévu dans la section VIII du présent rapport ;

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

c) D'ouvrir un crédit d'un montant de 8 309 700 dollars pour couvrir le coût du projet et d'une évaluation indépendante du projet, au titre du sous-chapitre 29B (Département de l'appui opérationnel) du budget-programme pour l'exercice 2020, qui serait à imputer sur le fonds de réserve ;

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

Annexe I

Informations détaillées sur les étages dont le réaménagement selon des modalités de gestion souple de l'espace de travail était achevé en août 2019

			Avant le projet		*Après le projet*				
Étage	*Départements et bureaux*	*Date d'achèvement*	*Capacité théorique (nombre des postes de fonctionnaire qui peuvent être assignés à cet étage)*	*Nombre des postes de fonctionnaire assignés à cet étage*	*Capacité théorique (nombre des postes de fonctionnaire qui peuvent être assignés à cet étage)*	*Nombre des postes de fonctionnaire assignés à cet étage*	*Capacité d'accueil (Nombre des postes de travail)*	*Nombre effectif d'occupants (au 30 août 2019)*	*Gain de capacité théorique*
7	Département de la sûreté et de la sécurité, Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, Département des opérations de paix et Département de la communication globale	Juillet 2018	72	72	148	133	113	108	76
9	Département de la communication globale	Septembre 2018	77	77	151	131	122	103	74
10	Département de la communication globale	Août 2018	85	85	148	136	120	108	63
11	Département de la communication globale	Juillet 2018	89	89	154	133	124	119	65
12	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Juillet 2017	67	67	135	110	109	199	68
13	Département de l'appui opérationnel et Bureau de l'informatique et des communications	Juillet 2016	74	74	130	126	107	107	56
14	Département de l'appui opérationnel	Février 2018	88	88	144	150	115	114	56
17	Département de l'appui opérationnel	Mai 2018	90	90	143	144	115	116	53
18	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Juin 2016	87	87	148	140	119	123	61
19	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Juin 2016	89	89	138	135	112	97	49
20	Département de l'appui opérationnel et Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Octobre 2017	79	79	119	139	100	109	40
21	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Octobre 2017	89	89	139	158	113	117	50
24	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Juillet 2019	92	92	128	121	105	113	36

			Avant le projet		*Après le projet*				
Étage	*Départements et bureaux*	*Date d'achèvement*	*Capacité théorique (nombre des postes de fonctionnaire qui peuvent être assignés à cet étage)*	*Nombre des postes de fonctionnaire assignés à cet étage*	*Capacité théorique (nombre des postes de fonctionnaire qui peuvent être assignés à cet étage)*	*Nombre des postes de fonctionnaire assignés à cet étage*	*Capacité d'accueil (Nombre des postes de travail)*	*Nombre effectif d'occupants (au 30 août 2019)*	*Gain de capacité théorique*
30	Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Mars 2018	82	82	140	141	115	105	58
31	Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit, Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour la prévention du génocide et des atrocités massives et Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	Avril 2018	92	92	146	84	119	106	54
33	Bureau de la coordination des affaires humanitaires	Avril 2019	85	85	165	152	132	140	80
34	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Août 2019	89	89	144	118	117	102	55
Total (17 étages)			**1 426**	**1 426**	**2 420**	**2 251**	**1 957**	**1 986**	**994**

Annexe II

Coût unitaire des biens et services achetés dans le cadre des contrats de construction et d'achat de mobilier

Le coût moyen par étage est indiqué au paragraphe 23 du présent rapport. Pour calculer les coûts unitaires des travaux réalisés au 33e étage, le coût de ces travaux a été ventilé selon les types de travaux prévus par le contrat de construction.

Tableau 1
Ventilation des coûts de construction sur la base des travaux réalisés au 33e étage
(En dollars des États-Unis)

Nature des travaux	*Coût*	*Observations*
Démolition	30 500	Varie d'un étage à l'autre en fonction des murs à démolir
Carrelage et pierre	6 090	Le coût est le même pour chaque étage
Charpentes et plafonds	93 851	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de salles de réunion et de bureaux
Menuiserie et ébénisterie	20 560	Le coût est le même pour chaque étage
Dormants et matériel	–	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de nouvelles pièces à construire
Panneaux en tissu	31 200	Le coût est le même pour chaque étage, à moins que les utilisateurs ne demandent des panneaux supplémentaires
Parois en verre et cloisons	86 129	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de salles de réunion
Accessoires pour fenêtres et commutateurs de commande	7 268	Varie d'un étage à l'autre en fonction de l'emplacement des murs pour lesquels les stores doivent être modifiés
Caissons pour les convecteurs	0	Varie d'un étage à l'autre en fonction de l'emplacement des murs sur lesquels sont posés les convecteurs et les ventilo-convecteurs à modifier
Films pour vitrages	9 500	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de salles de réunion
Fermeture de l'espace situé entre les montants intermédiaires des fenêtres et les murs de séparation	3 000	Varie d'un étage à l'autre en fonction de l'emplacement des murs sur lesquels doit être installé un système de fermeture
Objets décoratifs et films pour l'isolation phonique des fenêtres	11 345	Le coût est le même pour chaque étage
Revêtement de sol	91 682	Le coût est le même pour chaque étage
Peinture	33 600	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de murs installés
Masquage sonore	26 784	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de murs installés, qui détermine le nombre de haut-parleurs nécessaires pour couvrir les espaces ouverts
Appareils électriques	6 587	Le coût est le même pour chaque étage
Plomberie	7 850	Le coût est le même pour chaque étage
Chauffage, ventilation et climatisation	86 947	Varie d'un étage à l'autre en fonction du nombre de salles créées
Amélioration et modification du Wi-Fi	15 750	Varie légèrement d'un étage à l'autre selon la façon dont l'étage est agencé : plus l'espace est ouvert, moins les travaux de modification du Wi-Fi sont lourds
Gicleurs d'incendie	10 560	Varie légèrement d'un étage à l'autre
Électricité	208 960	Varie considérablement d'un étage à l'autre en fonction du nombre de postes de travail
Majoration de 12 %	94 580	Majoration standard, s'applique à tous les étages
Total	**882 743**	

Comparaison des différentes configurations en fonction desquelles les coûts peuvent varier d'un étage à l'autre

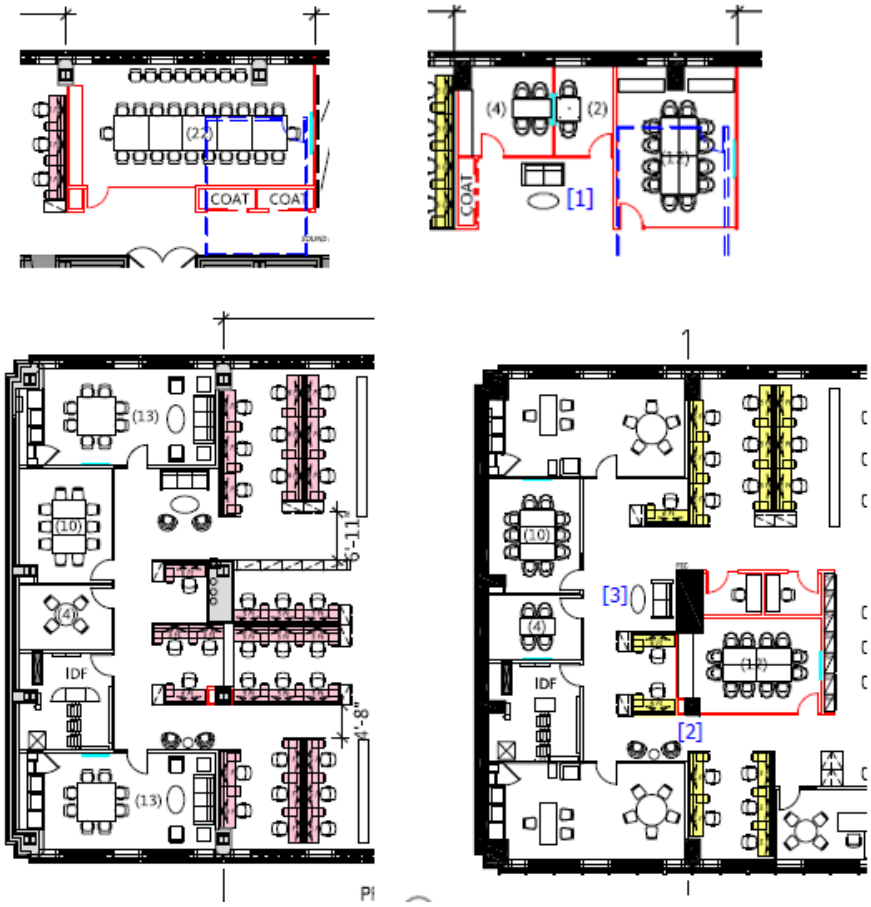


Tableau 2
Coût unitaire du mobilier
(En dollars des États-Unis)

Description	*Coût unitaire, livraison et installation comprises*
Bureaux	
Espace Flex : 183 cm, bureau simple	2 252,07
Espace Flex : 183 cm, bureau double	3 414,31
Espace central : 183 cm, bureau simple	2 000,91
Espace central : 183 cm, bureau double	3 201,56
Espace calme : 152 cm, bureau simple	1 863,23
Espace calme : 152 cm, bureau double	2 593,00
Postes de travail destinés au personnel de passage : 152 cm, bureau simple	1 213,81
Postes de travail destinés au personnel de passage : 152 cm, bureau double	1 730,91
Espace Flex : 152 cm, bureau simple	1 994,95
Espace Flex : 152 cm, bureau double	3 300,32
Espace central : 152 cm, bureau simple	1 727,94
Espace central : 152 cm, bureau double	2 457,51
Espace calme : 152 cm, bureau simple avec paroi haute	1 863,23
Espace calme : 152 cm, bureau double avec paroi haute	3 003,05
Cabines fermées : bureau simple sans table d’angle	695,25
Cabines de réflexion : bureau simple avec table d’angle	899,07
Bureau simple avec table d’angle	2 007,16
Rangements	
Casiers individuels, 46 cm de largeur, 137 cm de hauteur, sans pieds	735,18
Casiers individuels, 46 cm de largeur, 137 cm de hauteur, avec pieds	885,14
Casiers individuels, 46 cm de largeur, 91 cm de hauteur	1 018,31
Étagère pour casier	32,22
Classeur horizontal, 91 cm de largeur, 71 cm de hauteur, 2 tiroirs	297,03
Classeur horizontal, 107 cm de largeur, 71 cm de hauteur, 2 tiroirs	320,03
Classeur horizontal, 76 cm de largeur, 104 cm de hauteur, 3 tiroirs	339,85
Classeur horizontal, 91 cm de largeur, 104 cm de hauteur, 3 tiroirs	416,86
Classeur horizontal, 107 cm de largeur, 104 cm de hauteur, 3 tiroirs	457,11
Classeur horizontal, 76 cm de largeur, 137 cm de hauteur, 5 tiroirs	476,33
Classeur horizontal, 91 cm de largeur, 137 cm de hauteur, 5 tiroirs	446,43

Description	*Coût unitaire, livraison et installation comprises*
Classeur horizontal, 107 cm de largeur, 137 cm de hauteur, 5 tiroirs	503,24
Classeur horizontal, 91 cm de largeur, 104 cm de hauteur, 7 tiroirs	564,42
Rangements modulables, 91 cm de largeur, 103 cm de hauteur, avec porte battante	359,59
Rangements modulables, 107 cm de largeur, 103 cm de hauteur, avec porte battante	391,56
Classeur horizontal, 91 cm de largeur, 91 cm de hauteur, 5 tiroirs	541,88
Étagère, 91 cm de largeur, 71 cm de hauteur	204,96
Étagère, 76 cm de largeur, 104 cm de hauteur	282,93
Étagère, 91 cm de largeur, 104 cm de hauteur	292,59
Étagère, 107 cm de largeur, 104 cm de hauteur	315,68
Classeur à tiroirs plats pour le rangement de dessins	1 672,37
Classeur, 61 cm de profondeur, 61 cm de largeur, 160 cm de hauteur	632,37
Poubelle pour déchets ou recyclage, 71 cm (vendue seule)	453,79
Poubelle pour déchets ou recyclage, 104 cm (lot de 3)	1 361,37
Poubelle pour déchets ou recyclage, 71 cm (lot de 3)	1 157,97
Caissons mobiles	276,00
Coussins pour caissons	80,08
Surfaces	
Plateau en stratifié, 46 cm x 91 cm	111,32
Plateau en stratifié, 46 cm x 114 cm	113,62
Plateau en stratifié, 46 cm x 152 cm	163,26
Plateau en stratifié, 46 cm x 183 cm	184,70
Plateau en stratifié, 46 cm x 206 cm	231,16
Plateau en stratifié, 46 cm x 213 cm	201,26
Plateau en stratifié, 46 cm x 221 cm	231,16
Plateau en stratifié, 91 cm x 137 cm	152,82
Plateau en stratifié, 91 cm x 165 cm	239,91
Plateau en stratifié, 91 cm x 183 cm	275,09
Plateau en stratifié, 91 cm x 213 cm	333,88
Plateau en stratifié, 91 cm x 244 cm	385,86
Plateau en stratifié, 91 cm x 274 cm	509,14
Plateau en stratifié, 114 cm x 241 cm	414,84
Plateau de table, 91 cm x 183 cm	932,57
Accessoires	
Bras pour écran d’ordinateur (simple)	215,82
Bras pour écran d’ordinateur (double)	259,34
Pot de fleurs, 61 cm de largeur	516,82
Pot de fleurs, 122 cm de largeur	558,68

Description	*Coût unitaire, livraison et installation comprises*
Mobilier des salles de réunion	
Cabines fermées : bureau simple	678,86
Table de réunion, 76 cm x 152 cm	571,12
Table de réunion, ronde, 76 cm de diamètre	420,68
Table de réunion, 91 cm x 244 cm	723,38
Table de réunion, ronde, 91 cm de diamètre	394,48
Table de réunion, ronde, 122 cm de diamètre	591,17
Table de réunion, demi-cercle, 107 cm x 53 cm	429,94
Table de réunion, 91 cm x 91 cm	429,65
Table de réunion, 122 cm x 198 cm	878,86
Table de réunion, ronde, 91 cm de diamètre	429,19
Table réglable en hauteur par commande électrique, 76 cm x 183 cm	678,86
Table de réunion, 107 cm x 107 cm	445,12
Table de réunion, 91 cm x 183 cm	496,12
Table de réunion, 122 cm x 183 cm	723,38
Chaises pour les salles de réunion	260,15

Annexe III

Ventilation des économies réalisées sur les loyers

		Immeuble			
Année	*Mois*	*Daily News*	*United Nations Federal Credit Union*	*Innovation*	*Total*
2017	Mai	201 713			
	Juin	201 713			
	Juillet	201 713			
	Août	201 713			
	Septembre	201 713			
	Octobre	201 713			
	Novembre	201 713			
	Décembre	201 713			
Total des économies réalisées en 2017		**1 613 700**			**1 613 700**
2018	Janvier	201 713			
	Février	201 713			
	Mars	201 713			
	Avril	201 713			
	Mai	201 713	299 058		
	Juin	201 713	299 058		
	Juillet	201 713	299 058		
	Août	201 713	299 058		
	Septembre	201 713	299 058		
	Octobre	201 713	299 058	855 558	
	Novembre	201 713	299 058	855 558	
	Décembre	201 713	299 058	855 558	
Total des économies réalisées en 2018		**2 420 556**	**2 392 464**	**2 566 674**	**7 379 688**
2019	Janvier	201 713	299 058	855 558	
	Février	201 713	299 058	855 558	
	Mars	201 713	299 058	855 558	
	Avril	201 713	299 058	855 558	
	Mai	201 713	299 058	855 558	
	Juin	201 713	299 058	855 558	
	Juillet	201 713	299 058	855 558	
	Août	201 713	299 058	855 558	
	Septembre	201 713	299 058	855 558	
	Octobre	201 713	299 058	855 558	
	Novembre	201 713	299 058	855 558	
	Décembre	201 713	299 058	855 558	
Total des économies réalisées en 2019		**2 420 556**	**3 588 696**	**10 266 696**	**16 275 948**

		Immeuble			
Année	*Mois*	*Daily News*	*United Nations Federal Credit Union*	*Innovation*	*Total*
2020	Janvier	201 713	299 058	855 558	
	Février	201 713	299 058	855 558	
	Mars	201 713	299 058	855 558	
	Avril	201 713	299 058	855 558	
	Mai	201 713	299 058	855 558	
	Juin	201 713	299 058	855 558	
	Juillet	201 713	299 058	855 558	
	Août	201 713	299 058	855 558	
	Septembre	201 713	299 058	855 558	
	Octobre	201 713	299 058	855 558	
	Novembre	201 713	299 058	855 558	
	Décembre	201 713	299 058	855 558	
Total des économies réalisées en 2020		**2 420 556**	**3 588 696**	**10 266 696**	**16 275 948**