

Secrétariat
de l'Organisation
des Nations Unies
**Dispositif
de reconnaissance
et de récompenses**



Nations
Unies

Table des matières

- I. RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES : DÉFINITIONS..... 5
- II. REMERCIEMENTS..... 7
- III. POURQUOI CE DISPOSITIF ?..... 11
- IV. APPROFONDIR LA QUESTION DE LA RECONNAISSANCE ET DES RÉCOMPENSES..... 17
 - Que reconnaissons-nous ? Et récompensons-nous ? 17
 - Comment reconnaître et récompenser ? 22
 - Qui reconnaître ?..... 25
 - Qui reconnaît ? 26
 - À quelle fréquence ?..... 29
- V. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL 32
 - Principes..... 32
 - Piliers 33
 - Conseils utiles 33
- VI. ANNEXE: RÉCAPITULATIF DES MESURES INCITATIVES AU SECRÉTARIAT DE L'ONU 35

Établi par :
Le Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies)

Février 2023

Crédits :
Sauf indication contraire, les photographies reproduites dans la présente publication proviennent du Système de gestion des avoirs numériques du Service photographique de l'ONU (dam.media.un.org). Les crédits photo sont donnés en légende le cas échéant.

Couverture :
Des danseuses traditionnelles libériennes se produisent à l'occasion de la cérémonie d'adieux de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), organisée par l'ONG Liberia Crusaders for Peace, à Monrovia. La cérémonie a réuni des parties prenantes, notamment des chefs traditionnels et religieux, des groupes de femmes et de jeunes, qui sont venues dire « merci » à la MINUL pour avoir rétabli la paix et la sécurité au Libéria. La cérémonie comportait des performances musicales et culturelles et des messages de reconnaissance. Monrovia (Liberia). Photo ONU/Albert Gonzalez Farran

Reconnaissance et récompenses : Glossaire



PRIX ANNUEL :

Forme de reconnaissance officielle des performances ou comportements exceptionnels d'individus ou d'équipes, célébrée lors d'une cérémonie publique généralement présidée par le (la) chef de l'entité.



APPRÉCIATION :

Apprécier ses collègues pour ce qu'ils sont et pour le rôle qu'ils jouent dans l'équipe ou l'entité. Tous les membres du personnel ont le droit d'être appréciés. Apprécier ses collègues, c'est les traiter avec respect, avoir conscience de leur valeur, les écouter et les inclure dans les activités de l'équipe.



CÉLÉBRATION :

S'entend, dans le présent document, comme manifestation de reconnaissance.



MESURES INCITATIVES :

Outre la rémunération, nos conditions d'emploi prévoient un certain nombre de récompenses supplémentaires, sous la forme d'incitations : se voir promettre quelque chose à l'avance en contrepartie d'un comportement donné. Les mesures incitatives s'appliquent de manière automatique et fonctionnent grâce au pouvoir de motivation qu'elles ont pour susciter le comportement souhaité.



RECONNAISSANCE :

L'acte consistant à remercier, reconnaître ou féliciter une personne ou un groupe pour un comportement, un résultat, une réalisation ou une performance souhaités. Elle peut être manifestée une fois l'objectif atteint ou lorsqu'il est en passe de l'être.



RÉCOMPENSE :

Somme d'argent, élément monétaire ou élément donné/activité faite en marque d'appréciation. La manifestation de reconnaissance et l'offre d'une récompense peuvent aller de pair, mais ce n'est pas nécessaire.

DES MANIÈRES CRÉATIVES DE CÉLÉBRER NOS SUCCÈS DANS LE FLUX DE TRAVAIL





Première cérémonie de remise du prix Pionnière des Nations Unies (Trailblazer Award). Téné Maïmouna Zougrana, lauréate du premier prix Pionnière des Nations Unies pour les agentes de l'appareil judiciaire et de l'administration pénitentiaire, prononce un discours à la cérémonie de remise du prix, au Siège de l'ONU. M^{me} Zougrana, une Burkinabé, travaille à la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) et a mis sur pied une équipe d'intervention rapide entièrement féminine, qui mène des activités visant à maintenir l'ordre dans la plus grande prison de haute sécurité de la République centrafricaine, où tous les détenus sont des hommes. New York (États-Unis), 2022. Photo ONU/ Loey Felipe

Remerciements

Nous remercions nos 2 572 collègues venus de tous types d'entités et de nombreux lieux d'affectation à travers le monde, qui ont participé à l'enquête sur la reconnaissance et les récompenses en novembre 2022.

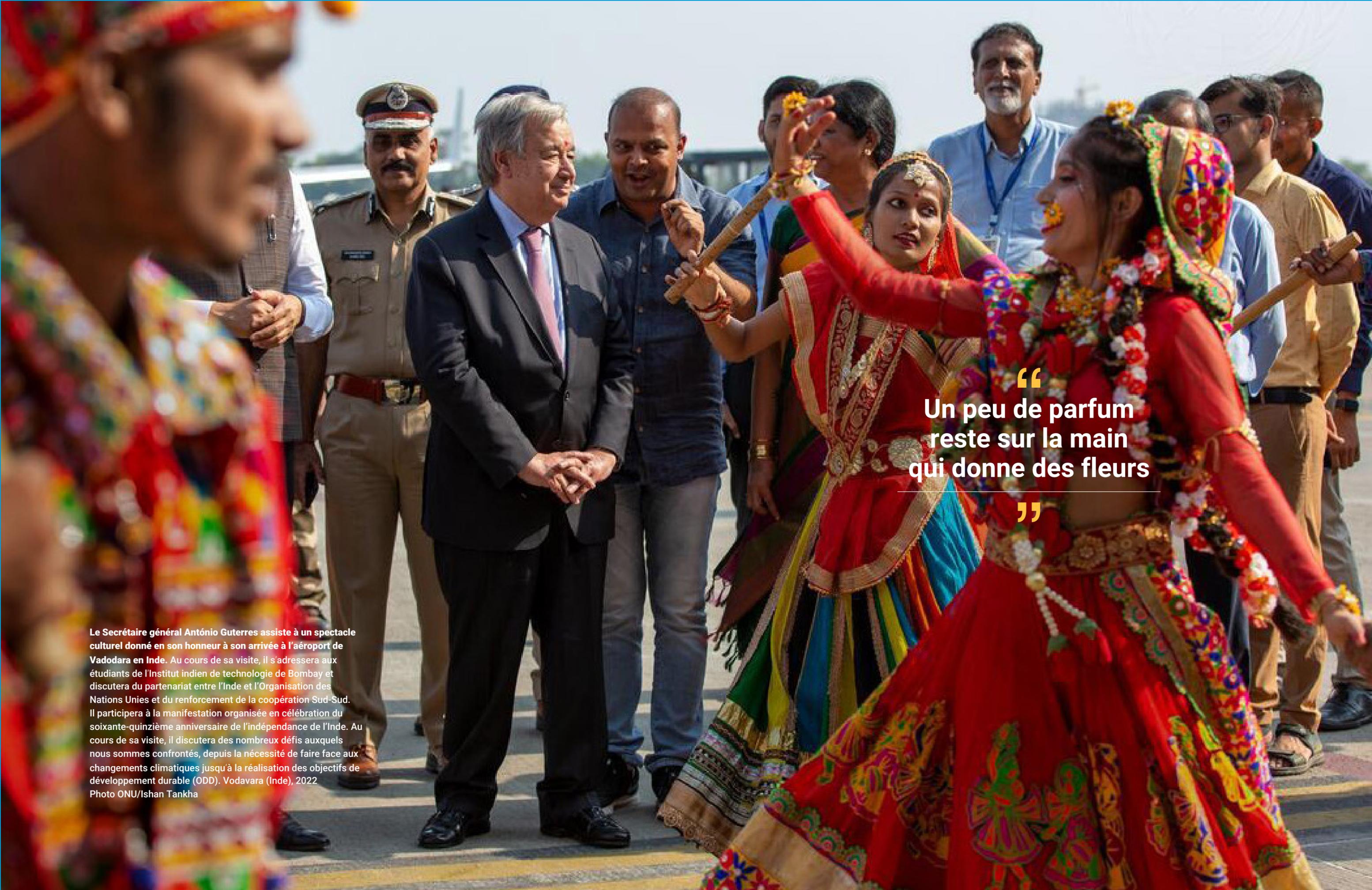
Nous tenons également à remercier chaleureusement la centaine de collègues – représentants du personnel, membres du conseil d'administration du projet, personnes référentes pour les questions de motivation du

personnel, responsables et spécialistes des ressources humaines – qui ont généreusement donné de leur temps pour expliquer leur point de vue et celui de leurs entités sur la question, lors des discussions du groupe des principales parties prenantes et des retours d'information organisés depuis octobre 2022.

Ce dispositif est vraiment le résultat de vos efforts collectifs. Merci!



Le Défilé des nations a lieu à l'occasion de la Journée du personnel des Nations Unies. Un groupe de membres du personnel des Nations Unies vêtus de leurs tenues nationales traditionnelles, lors du Défilé des nations, à l'occasion de la Journée du personnel des Nations Unies. New York (États-Unis), 2019



“
Un peu de parfum
reste sur la main
qui donne des fleurs
”

Le Secrétaire général António Guterres assiste à un spectacle culturel donné en son honneur à son arrivée à l'aéroport de Vadodra en Inde. Au cours de sa visite, il s'adressera aux étudiants de l'Institut indien de technologie de Bombay et discutera du partenariat entre l'Inde et l'Organisation des Nations Unies et du renforcement de la coopération Sud-Sud. Il participera à la manifestation organisée en célébration du soixante-quinzième anniversaire de l'indépendance de l'Inde. Au cours de sa visite, il discutera des nombreux défis auxquels nous sommes confrontés, depuis la nécessité de faire face aux changements climatiques jusqu'à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Vadavara (Inde), 2022.

Photo ONU/Ishan Tankha



New York (États-Unis), 2019

La Vice-Secrétaire générale rencontre les chefs des commissions régionales de l'Organisation des Nations Unies.

Vera Songwe (à gauche), Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), prend un selfie avec (de gauche à droite) : Alicia Bárcena, Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) ; Amina Mohammed, la Vice-Secrétaire générale ; Rola Dashti, Secrétaire exécutive de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) ; Armida Salsiah Alisjahbana, Secrétaire exécutive de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) ; et Olga Algayerova, Secrétaire exécutive de la Commission économique pour l'Europe (CEE). Photo ONU/Eskinder Debebe

Pourquoi ce dispositif ?

La reconnaissance et les récompenses sont importantes pour nous car nous sommes des êtres sociaux. Les célébrations sont des marques de chaleur humaine, elles favorisent un climat de confiance et donnent du sens au travail, tant pour les personnes qui sont célébrées que pour celles qui les célèbrent.

Nous n'avons aucun problème à donner des marques de notre appréciation au sein de notre famille et dans nos cercles d'amis ou de relations. Alors pourquoi avons-nous si longtemps évité de le faire dans la sphère professionnelle ?

Au travail, mettre en lumière et célébrer les bonnes pratiques et l'excellence permet de motiver le personnel et de diffuser une culture institutionnelle propice à l'esprit d'initiative. La reconnaissance et les récompenses sont également de saines méthodes de gestion. Leurs effets bénéfiques sur l'attraction et la rétention des talents, ainsi qu'en ce qui concerne les performances et le bien-être, entre autres, ne sont plus à démontrer. Par-dessus tout, elles incarnent nos valeurs d'inclusion, d'humilité et d'humanité¹ et nourrissent notre sentiment d'appartenance à l'Organisation.

C'est la raison pour laquelle nous avons ensemble créé le présent dispositif, qui définit l'approche suivie par l'Organisation en ce qui concerne les outils, les processus et les initiatives individuelles de reconnaissance et de récompenses au Secrétariat, et qui donne des orientations et des conseils aux fins de leur développement.

Nous sommes certains que le dispositif :

- nous aidera à instaurer une culture dans laquelle toutes les personnes auront le sentiment d'être traitées avec dignité, écoutées et appréciées ;
- encouragera les individus et les équipes à faire leur maximum, et sera donc le gage d'une excellente performance institutionnelle ;

- contribuera à l'instauration d'un environnement de travail propice où tous les membres du personnel du Secrétariat de l'ONU pourront vivre leurs valeurs.

Ce n'est pas que par conviction que le Secrétariat se devait de préciser sa position sur la reconnaissance et les récompenses. Cela fait aussi partie de son mandat : dans sa résolution [72/255](#), l'Assemblée générale avait en effet approuvé le projet de principes et directives relatifs à l'évaluation et à la gestion de la performance et à la prise en compte de différents niveaux de performance dans les entités du système des Nations Unies établi par la Commission de la fonction publique internationale. Le présent dispositif respecte ces principes et directives.

Comme le montre notre nouveau [Référentiel de valeurs et de comportements](#), la manière dont les résultats sont obtenus est aussi importante que la réalisation proprement dite des objectifs pour notre organisation et pour chacun d'entre nous, collectivement et individuellement. La reconnaissance et les récompenses sont le fondement de la plupart des résultats prévus dans notre Stratégie pour les personnes 2023-2026. Le présent dispositif est étroitement aligné sur la Stratégie et présente des liens avec tout l'éventail des outils de gestion des talents. De même, nos équipes n'appréhendent pas la reconnaissance du travail et les récompenses de manière isolée, mais en lien avec d'autres expériences sur le lieu de travail, notamment la satisfaction professionnelle et les relations professionnelles. Ces liens et d'autres sont illustrés dans le diagramme ci-dessous :

¹ Notre nouveau Référentiel de valeurs et de comportements repose sur quatre valeurs – l'inclusion, l'intégrité, l'humilité et l'humanité – et cinq comportements. On peut consulter le Référentiel [ici](#).

LIENS AVEC LA GESTION STRATÉGIQUE DES TALENTS

DIVERSITÉ, ÉGALITÉ ET INCLUSION

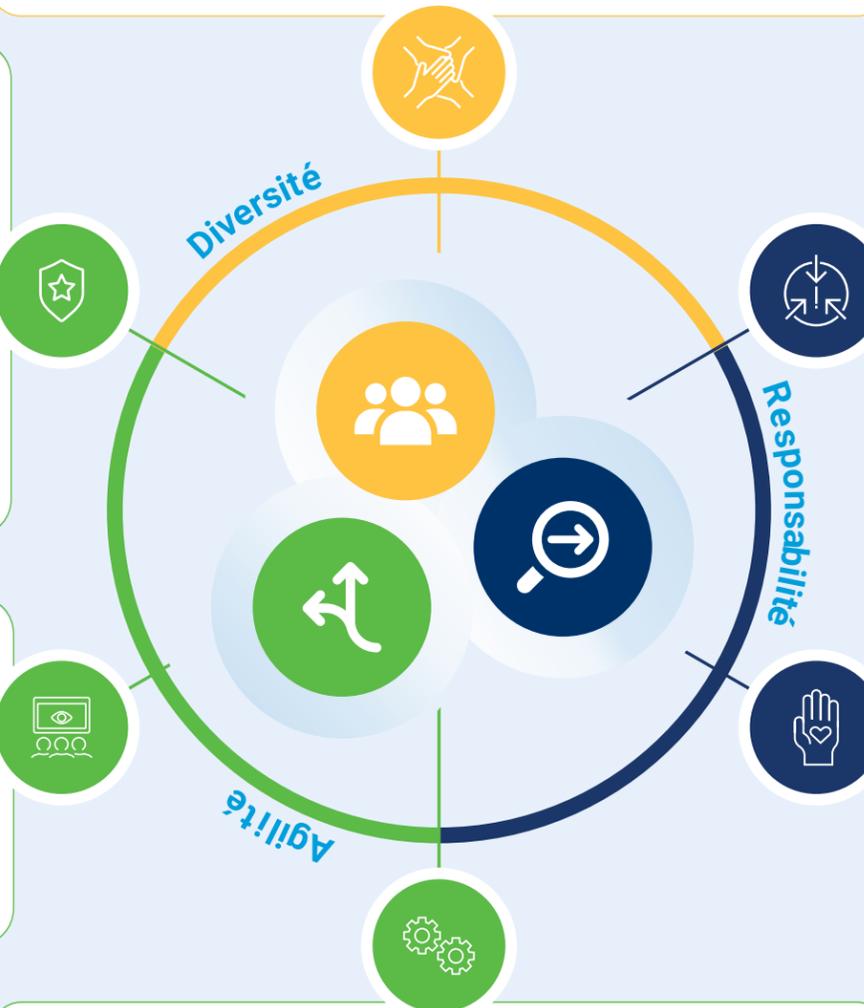
Le Secrétariat de l'ONU est l'une des rares organisations au monde à être par essence et par défaut diverse. Notre personnel travaille dans 116 entités et 463 lieux d'affectation, et vient de 191 États Membres. Ainsi, par définition, nous travaillons dans des équipes multiculturelles avec des personnes de tous horizons professionnels qui ont des perspectives, des expériences, des approches et des attentes différentes. La reconnaissance et les récompenses sont donc essentielles pour que chacune et chacun d'entre nous se sente vu, entendu, reconnu et valorisé. Elles nous aident à nous investir à fond dans notre travail et, par-dessus tout, favorisent un sentiment d'appartenance à l'Organisation.

POUR DES CARRIÈRES SATISFAISANTES

La reconnaissance et les récompenses sont un important facteur de satisfaction professionnelle et ce sont des moteurs de motivation et de participation pour notre personnel. Comme le montre l'Enquête sur la motivation du personnel de 2021, la reconnaissance et les récompenses sont la deuxième source de frustration pour notre personnel (42 % de réponses positives) et le deuxième domaine dans lequel il est dit que l'équipe de direction pourrait accomplir des progrès (47 %). Le [cadre du Secrétariat pour des carrières satisfaisantes](#) montre à quel point la satisfaction professionnelle est importante pour les individus. Il en va de même pour la reconnaissance : c'est quelque chose de profondément personnel. Il est essentiel que nous trouvions des sources de satisfaction professionnelle et que nous comprenions le type de reconnaissance dont nous avons besoin – et dont les autres personnes autour de nous ont aussi besoin – pour rester productifs et motivés. Ces tactiques nous aideront à remédier aux problèmes institutionnels que sont l'absence de promotions automatiques en cas de performance exceptionnelle, le manque de stabilité pour le personnel recruté à titre temporaire ou le fait que les agents des services généraux ne peuvent passer dans la catégorie des administrateurs.

APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT

Comme réaffirmé dans la [Stratégie d'apprentissage et de développement pour 2021-2025](#), l'apprentissage continu est essentiel pour que nous puissions acquérir les compétences dont nous avons besoin pour nous adapter à un monde en constante évolution. La reconnaissance et les récompenses sont liées d'une manière unique à l'apprentissage et au développement dans la mesure où l'apprentissage peut renvoyer à ce que nous récompensons ou à la manière dont nous récompensons. Il faut aussi mentionner la mobilité comme instrument clé permettant d'acquérir et de développer des compétences sur le lieu de travail, dans le flux de travail, en tirant parti de la richesse des mandats organisationnels et des différents lieux d'affectation, ce qui renvoie de nouveau à l'idée de satisfaction professionnelle.



GESTION AGILE DE LA PERFORMANCE

Tout en déployant et en développant notre système de gestion agile de la performance, nous nous efforçons d'instaurer une culture de la haute performance :

- en nous éloignant d'un travail machinal (qui consisterait à « cocher les cases »)
- en nous recentrant sur un retour d'informations continu, honnête et transparent, dans un souci d'application du principe de responsabilité et d'amélioration
- en ancrant notre travail sur un dispositif de retour d'information à 360 degrés et à évaluateurs multiples, déployé progressivement pour englober l'ensemble du personnel. Un pilier essentiel de la [gestion agile de la performance](#) a trait à l'interaction régulière, continue et réciproque entre nos membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques, en intégrant la reconnaissance de la performance. Un autre lien distinct, mais connexe, entre la gestion des performances et la reconnaissance et les récompenses réside dans le fait qu'il est plus aisé de gérer les performances non satisfaisantes, ce qui contribue grandement à l'amélioration de la productivité, du moral et, par là-même, des performances de l'équipe.

SANTÉ et BIEN-ÊTRE

La reconnaissance et les récompenses ont également un effet bénéfique avéré sur la santé et le bien-être. Lorsque nous reconnaissons ou récompensons le travail d'autrui, nous nous sentons plus proches de nos groupes de pairs, nous améliorons notre résilience et favorisons l'estime de soi, une plus grande motivation et même une amélioration de la santé mentale et physique.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS

Dans notre organisation, la reconnaissance et les récompenses sont étroitement liées à la planification stratégique des effectifs. Au sein du Secrétariat, nous ne connaissons pas le clivage habituel entre l'acquisition de compétences à l'extérieur – pour laquelle les organisations s'appuient traditionnellement sur les récompenses – et le développement de compétences à l'intérieur – traditionnellement associé à la reconnaissance. Dans notre organisation, l'acquisition de compétences se fait essentiellement par le biais d'un recrutement ouvert, de sorte que nous comptons plus que d'autres sur les récompenses et la reconnaissance pour attirer et retenir les talents, qui jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de [Notre programme commun](#) et nous préparent pour l'avenir du travail.



Le Secrétaire général visite le Viet Nam. Le Secrétaire général António Guterres (à la tribune) prononce un discours à la cérémonie organisée en célébration du quarante-cinquième anniversaire de l'adhésion du Viet Nam à l'Organisation des Nations Unies. Hanoï (Viet Nam), 2022

Approfondir la question de la reconnaissance et des récompenses

Nous préconisons une approche globale de la reconnaissance et des récompenses, organisée autour de plusieurs grandes questions : **que** reconnaissons-nous et récompensons-nous ?, **comment** ?, **qui reconnaît** ?, **qui est reconnu** ? et à **quelle fréquence** ? L'objectif immédiat que nous poursuivons avec ce Dispositif – et les lignes directrices concernant la reconnaissance et les récompenses et le Recueil de bonnes pratiques¹ qui l'accompagnent –, et son application est de toucher davantage de personnes, à une plus grande fréquence. C'est pourquoi nous encourageons toutes les formes de reconnaissance et de récompense, quels qu'en soient les destinataires et les émetteurs dans l'Organisation.

QUE RECONNAISSONS-NOUS ET RÉCOMPENSONS-NOUS ?

Le premier pôle considéré – que reconnaissons-nous et récompensons-nous ? – est une question qui revêt de multiples facettes, en particulier en ce qui concerne les récompenses, étant donné que les montants qui y sont concrètement associés sont intégrés pour l'essentiel dans nos conditions d'emploi, qui sont déterminées par nos organes directeurs et coordonnées dans l'ensemble du système des Nations Unies par la Commission

de la fonction publique internationale. En outre, et contrairement à ce qui se passe dans de nombreuses entreprises du secteur privé, certaines de ces récompenses ne sont pas laissées à la discrétion du personnel d'encadrement, mais prennent essentiellement la forme d'incitations (accordée automatiquement pour une action donnée). On en trouvera à l'[Annexe](#) un bref récapitulatif.

Au sein du Secrétariat, notre position est que la reconnaissance est plus importante que les récompenses, car la valeur émotionnelle est plus importante que la valeur financière au fil du temps. En outre, les récompenses concrètes et mesurables – comme la rémunération au mérite introduite à grande échelle² – doivent préserver la comparabilité entre les emplois et respecter les normes les plus strictes en matière de transparence et d'équité. Cela crée un contexte dans lequel la rémunération au mérite à grande échelle n'est pas pratique et c'est la raison pour laquelle nous ne disposons pas à l'heure actuelle d'une politique globale de rémunération de la performance (ou de récompense de la performance). L'écrasante majorité des institutions, fonds et programmes du système des Nations Unies sont dans la même situation, bien que certains projets pilotes introduisant une récompense de la performance à grande échelle

¹ Bien que ces trois documents s'adressent au même public – la direction, les cadres et notre personnel – ils abordent la question de la reconnaissance et des récompenses à des niveaux différents. Le présent document – le Dispositif de reconnaissance et de récompenses – est de type conceptuel et décrit l'approche globale et les liens existant entre les différents aspects de l'expérience de notre personnel sur le lieu de travail. Les lignes directrices concernant la reconnaissance et les récompenses opèrent un niveau moins général, en ce sens qu'elles contiennent des conseils pratiques pour les professionnels qui s'occupent des questions de reconnaissance et de récompenses, y compris des conseils que nos cadres et notre personnel peuvent utiliser dans le cadre de notre système agile de gestion de la performance. Le Recueil de bonnes pratiques est un espace où l'on peut « puiser » des idées de reconnaissance et de récompenses faciles à mettre en œuvre et dont l'efficacité a déjà été éprouvée et mise à l'essai par de nombreuses entités, équipes et personnes du Secrétariat.

² Il s'agit d'un pourcentage significatif de la rémunération qui peut varier en fonction des performances, dans la limite du plafond global fixé par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) à 1,5 % des coûts de rémunération prévus par l'organisation. On trouvera dans le [rapport A/75/30 de la CFPI](#) des informations plus détaillées sur les principes et les lignes directrices concernant l'évaluation et la gestion des performances aux fins de la reconnaissance des différents niveaux de performance dans le système des Nations Unies.

* Pour plus d'informations sur ces exemples et d'autres exemples du système des Nations Unies utilisés dans le présent dispositif, voir le [rapport A/75/30 de la CFPI](#).



Cérémonie de remise du Prix du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Le Secrétaire général António Guterres (centre gauche) pose pour une photo avec les lauréats du prix de la motivation du personnel lors de la cérémonie de remise du prix du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en 2019. Les lauréats sont l'équipe du projet *iSeek in the Field*, du Département de la communication globale, récompensée pour avoir réuni les 14 missions de maintien de la paix sur une plateforme de communication unique pour l'ensemble du personnel des Nations Unies. New York (États-Unis), novembre 2019. Photo ONU/Manuel Elías

soient en cours, comme expliqué dans l'encadré ci-contre).

En ce qui concerne la reconnaissance, nous nous efforçons de célébrer les performances mais aussi toute une série de comportements, d'actions ou d'attributs qui correspondent aux aspirations exprimées dans notre nouveau Référentiel de valeurs et de comportements, que ce soit au moyen de récompenses annuelles, dans le cadre d'une gestion agile des performances ou dans le « flux de travail », c'est-à-dire dans nos interactions quotidiennes. Examinons-les en détail.

- **Réalisations / accomplissements / résultats**
Nous les identifions comme tels, par exemple en parlant « d'aller au-delà », de « contribution exceptionnelle aux objectifs », de « solution à valeur ajoutée » ou de « permettre à l'équipe de moins perdre de temps et d'être plus efficace ». Ces succès sont généralement plus faciles à identifier et leur impact est plus visible, observable et quantifiable.
- **Tâche ou travail bien fait / contribution**
Dans nos activités quotidiennes, il est souvent facile de négliger quelque chose d'aussi simple qu'un travail bien fait. La reconnaissance est importante pour nous tous, et en particulier pour celles et ceux d'entre nous qui jouent un rôle moins visible, par exemple nos collègues des services généraux, l'ensemble de notre personnel, nos collègues qui travaillent dans des entités, loin des activités de fond, et d'autres. Il faut reconnaître les collègues, ces « héros méconnus », pour leurs contributions régulières et sans faille.
- **Travail / efforts / progrès**
Comme la pandémie de COVID-19 et ses conséquences l'ont montré, la reconnaissance du travail, des efforts et des progrès – en d'autres termes, du processus qui nous permet de faire ce que l'on doit – est tout aussi importante, en particulier lorsqu'elle émane de nos supérieurs hiérarchiques directs [Premier(ère) notateur(trice)].

Récompenses de la performance : dispositifs pilotes sein du système Nations Unies*



L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) a introduit une prime de performance institutionnelle, accordée uniquement en 2018 à tous les membres du personnel dont les performances étaient jugées au moins satisfaisantes. Elle a depuis été supprimée et remplacée par un programme différencié et un mécanisme de notification aux États membres. Plusieurs autres organisations des Nations Unies, dont l'UIT, l'OACI et l'OMT, ont également mis en place – le plus souvent à titre expérimental ou ponctuel – des systèmes d'incitations monétaires ou de récompenses en espèces, pour la plupart abandonnés depuis.

Le point de vue dominant dans les institutions, fonds et programmes, notamment au FNUAP, à l'OMS, au PAM, au PNUD, et à l'UNICEF, entre autres, est que la mise en place à grande échelle d'incitations méritocratiques à la performance n'est pas envisageable ou n'est pas considérée comme appropriée.

- **Apprentissage**
Notre Référentiel de valeurs et de comportements présente d'importantes caractéristiques illustrées dans nos comportements quotidiens, tels que la collaboration ou l'apprentissage. L'apprentissage en particulier, y compris sur le lieu de travail grâce à la mobilité géographique et latérale, est un aspect de notre travail que la plupart d'entre nous apprécions et qui nous rend fiers. C'est la raison pour laquelle il nous arrive parfois sans le vouloir de considérer comme acquis que

l'apprentissage est un élément essentiel de notre travail, alors que cela vaudrait la peine de célébrer et de reconnaître régulièrement les activités spécifiques d'apprentissage.

- **Service dans des lieux d'affectation classés difficiles**
Pour celles et ceux d'entre nous qui servent - ou ont déjà servi – dans des lieux d'affectation classés difficiles, il est important que ce sacrifice soit reconnu. Le service dans les lieux d'affectation classés difficiles est peut-être l'illustration la plus frappante de la différence que notre Organisation fait dans la vie des peuples du monde que nous servons.
- **Volontariat**
En dehors de la fonction principale. Pour beaucoup d'entre nous, la participation à des comités, des groupes de travail et des équipes spéciales au sein ou en dehors du Secrétariat illustre l'engagement qui caractérise notre travail et contribue à la mission de l'organisation, qui est de faire progresser la réalisation de [Notre Programme commun](#). Pourtant, ce volontariat est souvent largement invisible, ayant lieu en dehors de nos heures de travail normales, et il n'est parfois même pas consigné. C'est pourquoi il mérite tout particulièrement d'être reconnu.
- **Attitudes par rapport au travail / comportements**
Nous avons tous une ou un collègue dans notre équipe qui illumine notre journée, apaise l'équipe lorsqu'il y a un débat ou fait en sorte que la réunion que nous redoutons se déroule sans accroc. C'est probablement la personne qui nous vient en premier à l'esprit lorsque nous pensons à notre valeur de l'Humilité ! Pourtant, notre quotidien chargé ne nous permet pas toujours de prendre un moment pour célébrer les améliorations subtiles que ces attitudes apportent à nos vies, à celles de nos responsables ou à la dynamique de nos équipes. Il est important

Le réseau Young UN suggère de lancer des UNicoins pour rendre visible et encourager la collaboration à travers le système



En 2021, le réseau Young UN a publié un livre blanc soulignant la nécessité de lancer un débat sur la manière dont les Nations Unies peuvent encourager, mesurer et rendre visible la collaboration au sein du système des Nations Unies afin d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Le livre blanc se concentre sur les UNicoins – des jetons représentant le temps passé par le personnel des Nations Unies à collaborer avec d'autres organisations – comme solution proposée pour favoriser une collaboration ciblée à travers le système des Nations Unies. On est en train de choisir une organisation dans laquelle exécuter le projet à titre pilote avant de le lancer dans l'ensemble du système des Nations Unies.

de souligner que l'innovation, qui est un comportement essentiel dans notre nouveau Référentiel de valeurs et de comportements, mérite tout particulièrement d'être reconnue. C'est un comportement particulièrement appréciable au Secrétariat de l'ONU – S'adapter et innover à partir des valeurs et comportements de notre Référentiel – qui illustre notre créativité sur le plan individuel mais aussi celle de notre équipe. Pour obtenir des résultats avec et pour les personnes que nous servons, il est essentiel de réagir avec souplesse et rapidité face à l'évolution de la situation et des priorités, d'essayer de nouvelles approches et de faire preuve d'ouverture d'esprit face au changement.

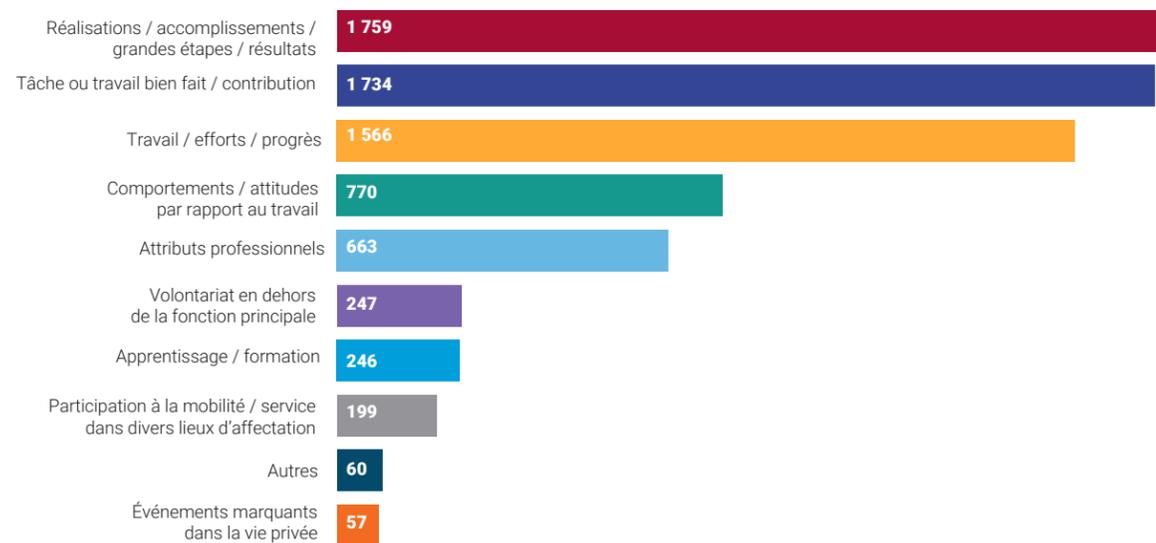
- **Attributs individuels**

Enfin, beaucoup d'entre nous aimeraient être appréciés pour ce qu'ils sont plutôt que pour ce qu'ils apportent. Célébrer les connaissances, les compétences, l'expérience, les capacités, l'ancienneté dans le département ou l'entité considérée, ou d'autres caractéristiques professionnelles, est un important facteur de motivation au sein du groupe, car cela permet d'accroître notre sentiment d'appartenance à une communauté. À cet égard, il peut être tout aussi important pour certains d'entre nous de célébrer des étapes personnelles telles que les anniversaires, la naissance de nos enfants, les mariages ou même le fait de quitter

l'Organisation au moment de la retraite ou pour une autre raison. Notre Référentiel de valeurs et de comportements fourmille d'informations sur les attributs que nous voulons voir célébrés et amplifiés et constitue donc un guide utile pour les professionnels de la reconnaissance, notamment les dirigeants, les cadres et l'ensemble du personnel des entités du Secrétariat.

Conscients de l'importance que revêt la reconnaissance pour les individus, nous avons demandé³ à nos équipes collaborateurs **pour quels motifs**⁴ ils préféreraient être reconnus et récompensés. Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus.

PRÉFÉRENCES DU PERSONNEL QUANT À CE QUI EST OU DEVRAIT ÊTRE RECONNU ET RÉCOMPENSÉ



³ Ces données et d'autres éléments utilisés dans le Dispositif sont tirés d'une enquête menée en novembre 2022, qui a permis de recueillir 2 572 réponses de collègues travaillant dans des entités et des lieux géographiques différents.

⁴ Le nombre de réponses à la question « Quoi » est supérieur au nombre total de réponses à l'enquête car les participants avaient la possibilité de choisir jusqu'à trois réponses.

De toute évidence, nombre de nos collaborateurs préfèrent être reconnus pour des actions ou des événements tangibles, observables et souvent mesurables, tels qu'une étape importante franchie, une tâche bien accomplie ou le travail dévoué qu'ils accomplissent au quotidien. Il n'est pas surprenant que ce soit ainsi que nous définissons la performance, qui est étroitement liée à notre professionnalisme ou à l'étendue de notre expérience⁵. Un grand nombre de nos collaborateurs préfèrent être reconnus pour leur comportement ou leur attitude au travail, ainsi que pour leurs qualités professionnelles, telles que les années de service dévoué, les services rendus dans des lieux d'affectation difficiles et autres, ce qui est étroitement lié à l'étendue de l'expérience. Enfin, pour certains d'entre nous, la reconnaissance des activités de volontariat qu'ils mènent en dehors de leur fonction principale – comme la participation à des comités, des équipes spéciales et des groupes de travail – ou celle du temps consacré à la maîtrise d'une nouvelle compétence, ainsi que de la participation à une mission dans des lieux différents, reste une priorité.

CONSEIL

Que vous soyez chef de service ou d'entité, premier(ère) notateur(trice), personne référente pour les questions de motivation du personnel, coordonnateur(trice) d'un groupe de ressources pour les employés, partenaire commercial des ressources humaines, représentant du personnel ou membre d'une équipe, si vous souhaitez reconnaître la contribution d'un(e) collègue ou d'un groupe, montrez-vous spécifique et factuel. C'est un moyen de dégager un sentiment d'authenticité, de favoriser la transparence et de renforcer la confiance.



Les soldats de la paix de la MINUSS visitent l'orphelinat de Juba. Plus de 70 militaires, policiers et civils de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) ont passé un samedi à l'orphelinat de Juba, un centre géré par le Gouvernement qui accueille plus de 50 orphelins âgés de quelques mois à dix-neuf ans. Les groupes de la MINUSS s'y rendent régulièrement et travaillent aux côtés des enfants pour nettoyer les bâtiments à l'intérieur et à l'extérieur et pour entretenir le terrain. Ils partagent également un repas et s'amusent. Juba (Soudan du Sud), 2018. Photo ONU/Nektarios Markogiannis

⁵ Pour en savoir plus sur la profondeur et l'étendue de l'expérience, veuillez consulter le cadre du [Secrétariat pour la satisfaction professionnelle du personnel](#).

COMMENT RECONNAÎTRE ET RÉCOMPENSER ?

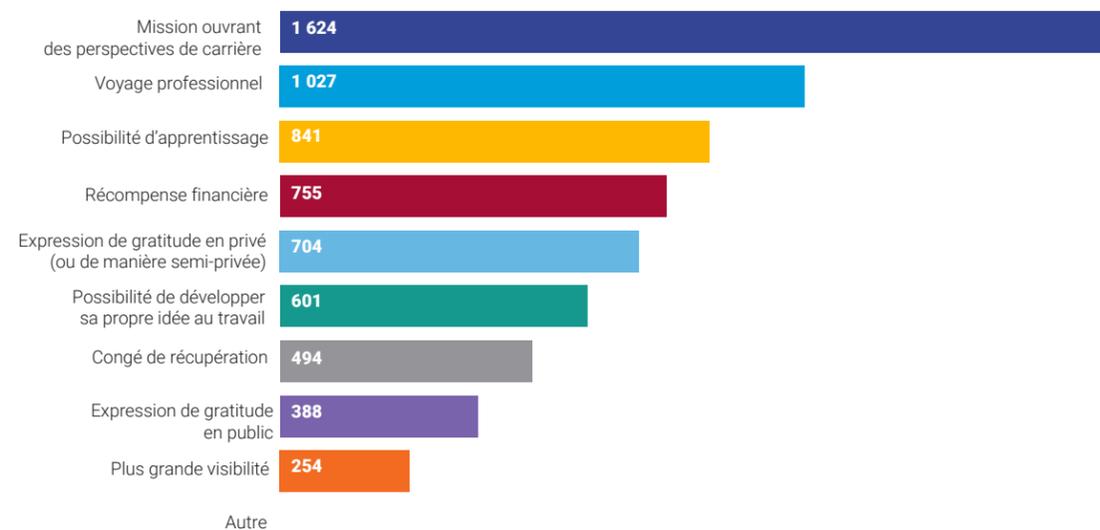
Il existe une myriade d'options publiques et privées qui peuvent être utilisées pour

reconnaître et récompenser les individus et les équipes au sein du Secrétariat :

OPTIONS PUBLIQUES	OPTIONS PRIVÉES
Gratitude exprimée publiquement : certificat ou témoignage non financier d'appréciation présenté lors d'une cérémonie publique	Mission ouvrant des perspectives de carrière : mission à court terme, observation en situation de travail, formation polyvalente
Visibilité accrue : article sur iSeek, photo sur un « tableau de reconnaissance », tags sur LinkedIn et d'autres médias sociaux, etc	Possibilité de développer son propre projet professionnel, par exemple en participant au programme de congé sabbatique
Reconnaissance des mérites ou expression de la gratitude dans l'entourage immédiat : courriel du (de la) premier(ère) notateur(trice), avec copie aux haut(e)s responsables, aux dirigeants et/ou aux membres de l'équipe	Possibilité d'apprentissage ou de formation ou voyage professionnel
Utilisation de la fonction félicitations (« Praise ») sur MS Teams pour reconnaître le mérite des collègues sur le canal Teams de l'entité (en ayant activé la fonction permettant de rendre les messages visibles par tous)	Note de remerciement personnalisée

Voici ce que disent nos collaborateurs sur leurs préférences en matière de reconnaissance et de récompenses

PRÉFÉRENCES DU PERSONNEL EN TERMES DE RECONNAISSANCE ET DE RÉCOMPENSES



⁴ Le nombre de réponses à la question « Comment » est supérieur au nombre total de réponses à l'enquête car les participants avaient la possibilité de choisir jusqu'à trois réponses.

Même si la reconnaissance et les récompenses sont quelque chose de profondément personnel, beaucoup d'entre nous ont une préférence marquée pour les récompenses privées qui contribueraient à notre satisfaction professionnelle, comme une mission ouvrant de nouvelles perspectives de carrière. Nous sommes aussi beaucoup à apprécier une reconnaissance par l'apprentissage – qu'il soit structuré, comme une activité de formation en présentiel ou mixte, ou qu'il ait lieu sur le lieu de travail, par exemple lorsqu'on se voit donner la possibilité de développer sa propre idée au travail. Pour certains, les récompenses financières restent l'idéal, catégorie qui, selon nous, comprend également les promotions. Toutefois, pour garantir un accès équitable à l'emploi et conformément au mandat confié explicitement par l'Assemblée générale en sa qualité d'organe délibérant, le Secrétariat applique un système de recrutement basé sur les postes vacants. Cela signifie que les postes vacants au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies sont annoncés et ensuite pourvus à l'issue d'un processus de sélection concurrentiel ouvert aux candidats internes et externes, dans le cadre duquel le statut des candidats internes est visible et pris en compte lors des décisions de recrutement. Enfin, pour beaucoup d'entre nous, une reconnaissance authentique sous la forme d'une note de remerciement personnalisée de la part de notre superviseur(euse) ou d'un courriel avec copie à notre second(e) notateur(trice) est une preuve d'appréciation.

À ne PAS utiliser comme forme de reconnaissance ou de récompense : au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, les modalités de travail aménagées et les congés de récupération ne sont pas un moyen de reconnaître la performance (ni d'autres actions ou caractéristiques), mais plutôt des outils permettant d'améliorer la performance. C'est la raison pour laquelle les responsables ne devraient pas utiliser les modalités de travail aménagées ou les congés de récupération comme des formes de reconnaissance.

CONSEIL

Il est important de toujours individualiser la reconnaissance pour être sûr que la personne ou l'équipe concernée l'apprécie. Les personnes reconnues ne doivent pas avoir de problème avec la reconnaissance offerte. Beaucoup apprécient les manifestations publiques de reconnaissance, mais cela peut aussi mettre mal à l'aise certaines personnes.

Options monétaires : exemples au système des Nations Unies



Plusieurs études suggèrent que les options non monétaires ont une valeur émotionnelle supérieure à la valeur financière des options monétaires. La CFPI est parvenue à une conclusion similaire, qui est également corroborée par l'enquête d'opinion menée au sein du Secrétariat. Néanmoins, il existe quelques exemples d'institutions, de fonds et de programmes qui ont recours à des options monétaires à grande échelle :

- Le **HCR** offre une prime annuelle de sécurité au volant pour les chauffeurs sur le terrain, qui représente l'équivalent d'une semaine de salaire.
- Le **FNUAP** récompense les membres de son personnel ayant 20 ou 30 ans de service en leur remettant un certificat et une prime monétaire de 150 et 250 dollars des États-Unis, respectivement.
- Le **FIDA** récompense les performances exceptionnelles (notes de 5) en donnant aux personnes concernées une « carte joker » (qui leur permet d'assister à une conférence, de suivre une formation externe ou de se rendre au Siège), en leur ouvrant des perspectives de carrière.



Commémoration de la Journée internationale des Casques bleus des Nations Unies. Tatiana Valovaya (à droite), Directrice générale de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), salue de jeunes Casques bleus français et ukrainiens lors de la commémoration de la Journée internationale des Casques bleus des Nations Unies au Mémorial des Nations Unies dans le Parc de l'Ariana à l'ONUG. Genève, 2022. Photo ONU/Jean Marc Ferré

QUI RECONNAÎTRE ?

Nous avons souvent tendance à nous concentrer sur la reconnaissance des individus et à oublier qu'il est important de célébrer les équipes. Nous ne devons pas oublier non plus qu'il est important de reconnaître les collègues d'autres équipes, sections ou départements, en particulier ceux qui ont moins de visibilité ou une moindre exposition directe à l'Organisation. Il n'est pas étonnant que le fait de reconnaître les comportements positifs de nos cadres et de nos dirigeants contribue également à renforcer l'excellence dans la gestion, avec des effets positifs par ricochet qui nous aident toutes et tous, en fin de compte, à promouvoir une culture de haute performance.

Il est important de souligner ici l'importance de l'inclusion. Nous soutenons particulièrement les initiatives de reconnaissance et de récompense qui incluent l'ensemble de nos effectifs : le personnel – en particulier les agents des services généraux et les administrateurs recrutés sur le plan national, les stagiaires, les consultants, le personnel fourni par des gouvernements, les Volontaires des Nations Unies, nos collègues des

Prix Kipepeo du Programme des Nations Unies pour l'environnement



Le Programme des Nations Unies pour l'environnement a récemment célébré l'innovation, le travail d'équipe et l'impact lors de la deuxième édition des prix annuels Kipepeo en 2022 (Kipepeo est le mot pour « papillon » en kiswahili).

La dernière célébration était une deuxième manifestation annuelle après la réorganisation des éditions précédentes des prix annuels, mettant l'accent sur les équipes.

institutions, fonds et programmes et toutes les autres personnes qui contribuent de manière significative à notre dynamisme et à notre quête de résultats.



CONSEIL

La justice est une caractéristique essentielle de notre approche de la reconnaissance et des récompenses, qui contribue à renforcer la confiance. Dans la mesure du possible, essayez d'équilibrer la reconnaissance et les récompenses entre les individus et les équipes. Faites preuve de cohérence dans le choix des personnes reconnues individuellement et évitez de reconnaître les mêmes personnes à plusieurs reprises. La reconnaissance des équipes a un effet positif sur l'esprit d'équipe, ce qui contribue grandement à renforcer la collaboration. Définissez les équipes de manière globale et n'oubliez jamais de mentionner les personnes visibles et invisibles qui ont contribué à l'obtention du résultat, depuis les membres du personnel jusqu'aux stagiaires, à nos collègues du système des Nations Unies et à nos autres homologues dans le monde.

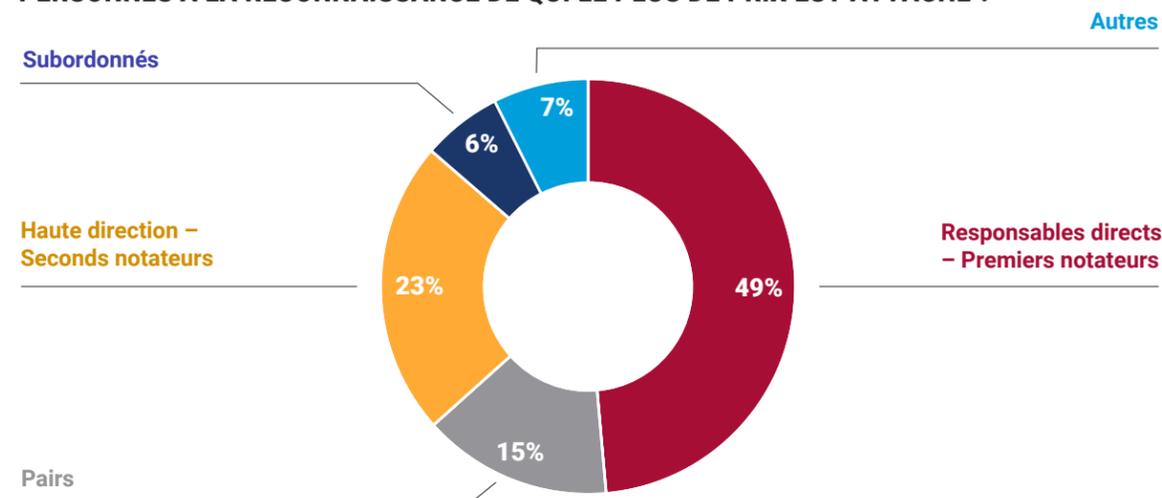
QUI RECONNAÎT ?

En règle générale, la reconnaissance et les récompenses circulent de trois manières dans notre organisation : de haut en bas, c'est-à-dire des dirigeants et des cadres des entités vers les individus et les équipes ; de pair à pair, c'est-à-dire des membres du personnel vers d'autres membres du personnel ; et de bas en haut, c'est-à-dire des membres du personnel vers les dirigeants ou les cadres.

Conformément à notre objectif d'étendre le champ de la reconnaissance, nous encourageons toutes ces formes qu'elle peut revêtir.

Nous voulons également insister sur l'importance de la fréquence de la reconnaissance et continuons donc à encourager vivement la reconnaissance hiérarchique des hauts responsables de l'entité envers les équipes et les individus « dans le flux de travail », par exemple lors de réunions régulières de l'ensemble du personnel et d'assemblées générales, parallèlement à des formes plus formelles telles que la remise de récompenses annuelles. Nos entités ayant mis en place des programmes de reconnaissance formelle – par exemple le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Département de la sûreté et de la sécurité et d'autres – attestent que ceux-ci ne sont pas coûteux et ne représentent pas une charge administrative excessive et qu'ils ont un impact positif sur la motivation et le sentiment d'appartenance.

PERSONNES À LA RECONNAISSANCE DE QUI LE PLUS DE PRIX EST ATTACHÉ ?



Prix annuels du Secrétaire général de l'ONU



Chaque année, le Secrétaire général honore et reconnaît les performances notables des membres du personnel du Secrétariat de l'ONU qui en font plus que ce que l'on attend d'eux dans l'exercice de leurs fonctions ou qui initient et mettent en œuvre des projets qui ont un grand impact ou un fort potentiel d'innovation. Les prix récompensent aussi bien des individus que des équipes. Environ 2 000 nominations sont reçues chaque année et elles sont évaluées par un comité indépendant. L'édition 2022 comprend des prix dans quatre catégories : collégialité, innovation, multilinguisme et diversité des effectifs.

À la reconnaissance de qui les équipes attachent-elles le plus de prix ? Les résultats de notre enquête sont présentés ci-dessous.

La majorité d'entre nous disent attacher le plus de prix à la reconnaissance exprimée par leur supérieur(e) hiérarchique direct(e)/premier(ère) notateur(trice). Vient ensuite la reconnaissance de la haute direction, puis celle de nos pairs, des personnes que nous encadrons (le cas échéant) et d'autres personnes, y compris des homologues externes. Cependant, la plupart d'entre nous ne seraient pas satisfaits s'il n'y avait qu'un seul type de reconnaissance sur le lieu de travail ; ce qui serait bénéfique pour tout le monde, ce serait des manifestations de reconnaissance venues de tous horizons.

CONSEIL

Nous encourageons les trois « flux » de reconnaissance et de récompense – du haut vers le bas, de pair à pair et du bas vers le haut. La promotion d'une culture d'appréciation est grandement facilitée lorsque le plus grand nombre possible de nos collaborateurs et collaboratrices participent à la fois à l'octroi et à la réception des formes de reconnaissance.



ONU-Habitat, en partenariat avec l'Office des Nations Unies à Nairobi, ONU Environnement, le comté de Nairobi et ITDP, lance le tout premier train à vélos à Nairobi (Kenya) 2019 © Julius Mwelu/UN-Habitat



Point de presse sur la quinzième Conférence des États parties à la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Une vue du point de presse sur la quinzième Conférence des États parties à la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Sur l'estrade, à gauche, Jukka Salovaara, Président de la Conférence et Secrétaire d'État permanent du Ministère finlandais des affaires étrangères, et à droite, José Viera, Directeur des activités de sensibilisation à l'International Disability Alliance (IDA). New York (États-Unis), 2022. Photo ONU/ Loey Felipe

À QUELLE FRÉQUENCE ?

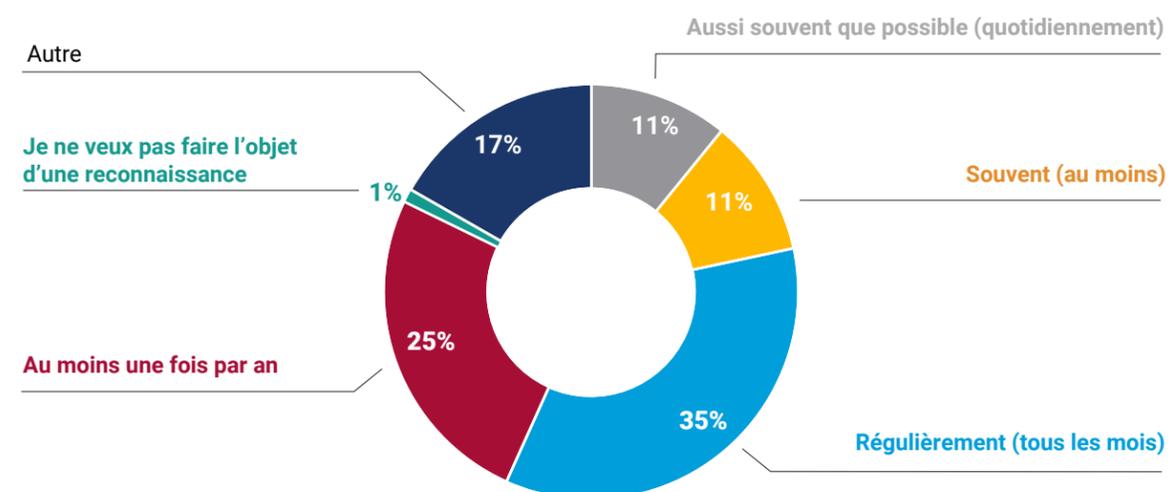
Enfin, nous avons posé une question appelant une réponse simple : à quelle fréquence devrions-nous donner – et recevoir – de la reconnaissance ? Comme corroboré par l'enquête sur la reconnaissance et les récompenses, nos collègues estiment que cela devrait être « plus souvent ».

Environ un cinquième d'entre nous indiquent une préférence pour une grande fréquence dans la reconnaissance (sur une base quotidienne ou hebdomadaire), et un peu plus d'un tiers préféreraient que la reconnaissance ait lieu sur une base mensuelle. Cela n'est pas surprenant : notre lieu de travail et nos prestations évoluent à un rythme beaucoup plus rapide qu'auparavant, de sorte que la reconnaissance et l'appréciation devraient suivre la cadence. Pour un autre quart d'entre nous, une reconnaissance annuelle est suffisante, tandis qu'un nombre non négligeable de personnes (431) soulignent leur préférence pour une « autre » périodicité, beaucoup indiquant que la reconnaissance ne doit pas être strictement périodique, mais correspondre à une étape importante, à une contribution ou à un pic dans la charge de travail qui survient à des moments irréguliers.

CONSEIL

Si nous encourageons une reconnaissance fréquente, nous n'ignorons pas que cela n'est pas toujours pratique et dépend des autres variables correspondant au quoi, au comment et au qui. Alors que la reconnaissance par les responsables et les pairs s'intègre dans le flux du travail et peut donc avoir lieu fréquemment, on ne peut s'attendre à la même chose de la part de la direction. S'il faut choisir entre une reconnaissance plus fréquente ou une reconnaissance plus substantielle, optez pour la seconde : l'authenticité est toujours ce qui compte le plus.

À QUELLE FRÉQUENCE AIMERIEZ-VOUS FAIRE L'OBJET D'UNE RECONNAISSANCE ?



La Force de réaction rapide de la MINUSMA accueille une base à Ogossagou au Mali. Le village d'Ogossagou est situé à 144 kilomètres de la ville de Sévaré, dans la région de Mopti, au centre du Mali. Le village d'Ogossagou accueille depuis plus de deux ans une Base opérationnelle temporaire composée de Casques bleus sénégalais de la Force de réaction rapide de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA). L'objectif de cette opération est de maintenir la paix entre les communautés qui, en février 2020, se sont violemment affrontées, causant plusieurs centaines de morts, dont une majorité de femmes et d'enfants. Le village d'Ogossagou est difficile d'accès par voie terrestre en raison des problèmes de sécurité, des attaques terroristes et des engins explosifs improvisés (IED), et de l'isolement du village. Récemment, le calme est revenu à Ogossagou, avec la signature d'accords locaux entre les deux communautés. Un véhicule de la MINUSMA s'enlise dans la boue sur la route d'Ogossagou. Ogossagou (Mali), 2022. Photo ONU/Harandane Dicko



Principaux enseignements pour l'ensemble du personnel

Au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, nous pratiquons souvent une reconnaissance authentique, ce qui nous permet de favoriser l'instauration d'une culture où chacune et chacun d'entre nous se sent traité avec dignité, valorisé, apprécié et inclus.

PRINCIPES

Les trois grands principes que nous suivons en accordant reconnaissance et récompenses sont les suivants :



AUTHENTICITÉ

Communiquer clairement ce qui est reconnu, comment et pourquoi



JUSTICE

Accorder la reconnaissance d'une manière cohérente pour éviter les écarts

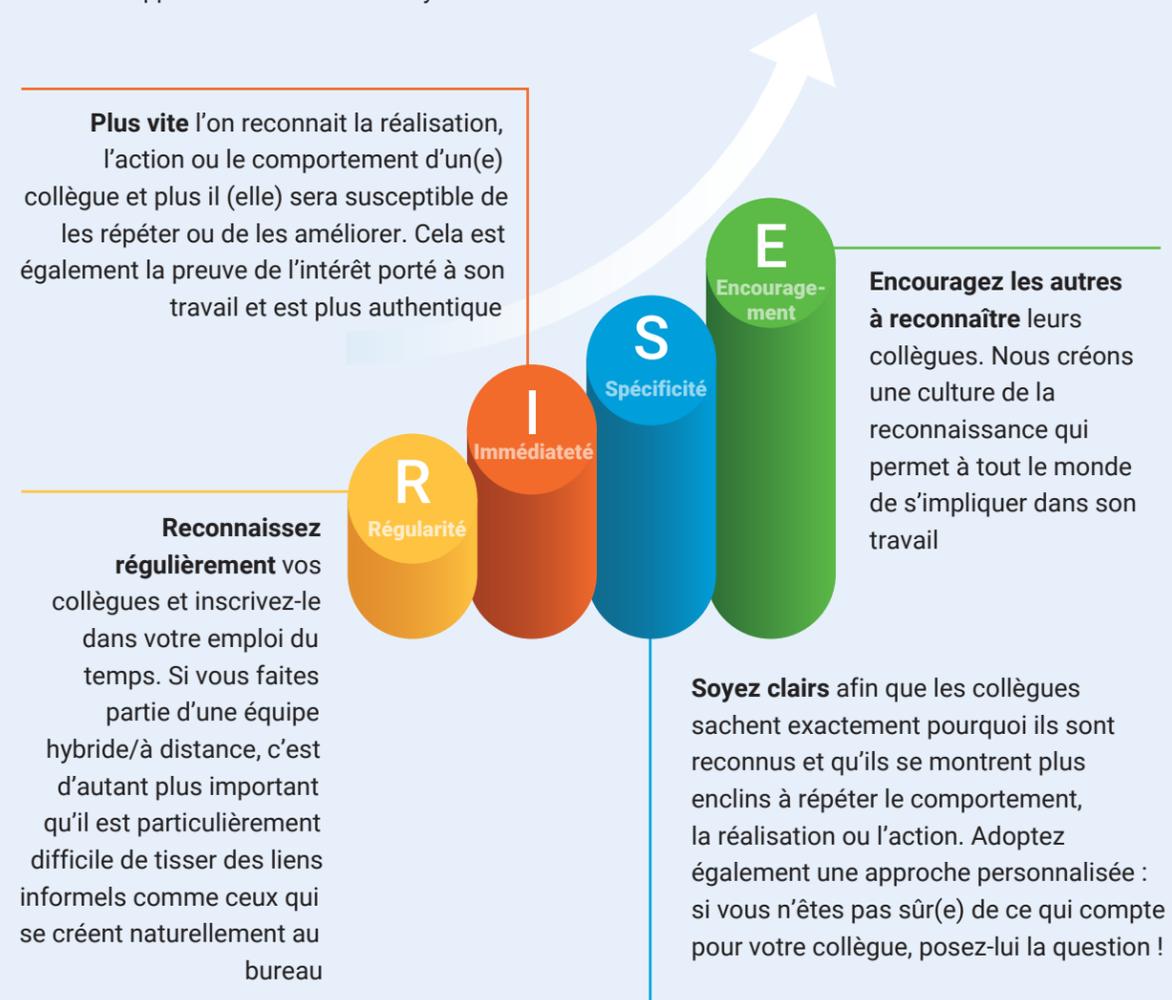


INCLUSION

Assurer un large champ d'application de la reconnaissance tout en l'individualisant

PILIERES

La reconnaissance et les récompenses reposent sur quatre piliers. Une manière simple de se les rappeler est d'utiliser l'acronyme R.I.S.E.



CONSEILS UTILES

Des conseils pratiques, des idées et des listes de vérification sur les bonnes pratiques en matière de reconnaissance et de récompense, y compris sur la manière dont elles peuvent être intégrées dans le système agile de gestion des performances, figurent dans les lignes directrices concernant la reconnaissance à l'intention des cadres, des dirigeants et de l'ensemble du personnel.

Un autre document, le Recueil des bonnes

pratiques en matière de reconnaissance et récompenses au Secrétariat (Compendium of Good Recognition and Rewards Practices in the Secretariat), recense des idées éprouvées qui ont été recueillies auprès de nos entités, de nos équipes et de nos membres sur ce que sont de bonnes pratiques en matière de reconnaissance et sur leurs effets. Ces documents, le Dispositif et d'autres textes de référence, peuvent être consultés dans la partie du portail [Knowledge Gateway](#), consacrée à la reconnaissance et aux récompenses. N'hésitez pas à le consulter !

Annexe: Récapitulatif des mesures incitatives au Secrétariat de l'ONU

Comme nous l'avons souligné, nous sommes favorables à un large recours aux manifestations de reconnaissance, sachant qu'elles présentent une valeur émotionnelle supérieure à la valeur financière des récompenses. Néanmoins, il existe un certain nombre d'actions ou de comportements que nous récompensons spécifiquement au sein du Secrétariat. Cela fait partie de nos conditions d'emploi et prend essentiellement la forme de mesures incitatives, c'est-à-dire de promesses de récompense associées à une action donnée :

Récompenser la mobilité et le service dans des lieux d'affectation classés difficiles : nos collègues de la catégorie des administrateurs et administratrices recrutés sur le plan international sont **récompensés pour leur mobilité**, notamment lorsqu'ils servent dans différents lieux – y compris des lieux d'affectation classés difficiles – grâce à **la prime d'incitation à la mobilité** et aux indemnités qui l'accompagnent, y compris **l'indemnité de sujétion** et le **congé de détente**.

Récompenser l'apprentissage des langues : nos collègues des services généraux et des catégories apparentées sont récompensés pour leur multilinguisme au moyen de la **prime de connaissances linguistiques**.

Récompenser le fait d'assumer des responsabilités supplémentaires à un niveau supérieur pour des durées prolongées grâce à **l'indemnité spéciale de fonctions**.

Récompenser la longévité de nos agents des services généraux et des catégories apparentées ayant 20 ans de service ou plus, dont cinq ans à l'échelon le plus haut de leur classe, par l'octroi de **l'échelon d'ancienneté**.

Forum de la jeunesse et de l'innovation lors de la Conférence des Nations Unies sur les océans de 2022. Peter Thomson (au centre), Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'océan, brandit le bâton de la nature lors du Forum de la jeunesse et de l'innovation, une manifestation organisée en marge de la Conférence des Nations Unies sur les océans de 2022. À sa droite se tient Jason Momoa, acteur et défenseur des océans, nommé défenseur de la vie sous l'eau par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (27 juin). M. Momoa est arrivé en bateau pour recevoir le bâton de la nature des mains de l'Envoyé spécial des Nations Unies pour l'océan, Peter Thomson. M. Momoa a ensuite donné le bâton à des représentants de la jeunesse, avant que ceux-ci ne le passent à leur tour au Secrétaire général de l'ONU. Le bâton de la nature, symbole de la collaboration mondiale pour le bien-être de l'océan, met en lumière la nécessité d'agir pour sauver l'océan. C'est une métaphore du voyage que les champions de l'océan ont effectué cette année, depuis Brest jusqu'à Nairobi, pour l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement, et jusqu'aux Palaos pour la Conférence « notre océan », ainsi que pour la Journée mondiale de l'environnement à Stockholm, sur la route de Lisbonne. Lisbonne (Portugal), 2022. Photo ONU/Eskinder Debebe

