



— avec la Secrétaire exécutive —



Voici notre sixième édition de la série d'entretiens réalisés avec la Secrétaire exécutive sur les questions qui intéressent ou préoccupent l'Organisation et le personnel. Dans cette édition, la Secrétaire exécutive parle du programme de motivation du personnel de la CEA et de la manière dont il est conçu pour avoir un impact positif sur le climat organisationnel et améliorer l'efficacité de l'Organisation.

1. Bonjour madame la Secrétaire exécutive et bienvenue à notre sixième édition de la série questions réponses. La première enquête sur la motivation du personnel du Secrétariat de l'ONU a été menée en décembre 2017. Pourriez-vous nous expliquer ce concept de motivation du personnel et l'importance qu'il revêt dans le contexte particulier de la CEA ?

La Secrétaire exécutive : Pour commencer, permettez-moi de souhaiter à tous une bonne et heureuse année éthiopienne. S'agissant ensuite du concept de motivation du personnel proprement dit, je soulignerai qu'il a généralement été décrit comme une approche du milieu de travail qui se traduit par la mise en place de conditions devant permettre à tous les membres d'une organisation de donner le meilleur d'eux-mêmes au quotidien, d'adhérer aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et d'être suffisamment motivés pour contribuer à sa réussite avec un sens plus aigu de leur propre bien-être.

Il importe de noter que la motivation du personnel est fondée sur la confiance, l'intégrité, la communication et la réciprocité des engagements respectifs de l'organisation et des membres de son personnel. C'est une approche qui augmente les chances de succès de l'action de l'organisation, en contribuant à améliorer la performance organisationnelle et individuelle, la productivité et le bien-être. Elle peut être mesurée et passer de médiocre à très bonne qualité. Elle peut également être entretenue et considérablement améliorée ; de même, elle peut être réduite et disparaître.

La CEA a un riche héritage d'impact positif sur le paysage socioéconomique de l'Afrique dans les domaines de la sensibilisation, de la recherche sur les politiques et du renforcement des capacités. Nos fonctionnaires tirent légitimement satisfaction de leur contribution au service de cette cause et sont fiers d'appartenir à la communauté mondiale des Nations Unies. Il est important que nous poursuivions cet objectif commun en y ralliant le

personnel à tous les niveaux – par une communication large et le travail d'équipe au sein de l'organisation. Nous devons également célébrer les succès individuels et collectifs qui nous permettent de réaliser notre mandat et répondre aux questions qui préoccupent le personnel. Je me suis employée à le faire dans le cadre de nos réunions-débats, réunions de groupes et autres rencontres. Cependant, beaucoup reste encore à faire.

2. Madame la Secrétaire exécutive, comment l'enquête sur la motivation du personnel a-t-elle été menée à l'échelle du Secrétariat et comment est-il prévu de l'exploiter ?

La Secrétaire exécutive : L'enquête sur la motivation du personnel évalue comment les pratiques, les structures, les politiques et les opérations de l'Organisation influent sur les principaux facteurs de motivation et elle permet de recenser les meilleures pratiques et les domaines où il est possible de faire bien mieux. En décembre 2017, la première Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies a été réalisée à l'échelle mondiale, et les fonctionnaires de l'Organisation ont eu l'occasion de s'exprimer au sujet de leur motivation et d'autres aspects essentiels de leur vie professionnelle comme la confiance, la communication, la gestion des performances, l'application du principe de responsabilité et l'innovation. En offrant aux fonctionnaires une excellente occasion de dire ce qu'ils pensent de leur milieu de travail, l'enquête a permis de mesurer leurs niveaux de motivation.

Elle a été menée par Gartner, cabinet de conseil indépendant engagé par le Secrétariat de l'ONU. Toutes les réponses à l'enquête effectuée en anglais et en français ont été traitées de manière confidentielle. Plus de 14 662 fonctionnaires sur les 37 801 invités, soit 39 % des effectifs, y ont participé, ce qui a permis de recueillir des informations importantes sur les défis auxquels le Secrétariat de l'ONU doit faire face en milieu de travail.

Les résultats et l'analyse de l'enquête donnent des indications précieuses sur la motivation des fonctionnaires et les domaines où des améliorations sont possibles. Les résultats ont été un élément clé du processus de planification des mesures à prendre pour créer et maintenir un environnement de travail qui favorise une forte motivation et un niveau de performance élevé des fonctionnaires, tout en faisant de l'ONU une organisation plus souple, plus évolutive et plus dynamique. L'enquête s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et sera menée tous les deux ans environ. L'enquête de 2017 servira ainsi de référence pour les résultats de futures enquêtes. La prochaine devrait être effectuée en décembre 2019.

3. Quel modèle de motivation du personnel a-t-on utilisé dans cette première enquête ? Devrait être-t-il le même dans la deuxième enquête ?

La Secrétaire exécutive : Le modèle était simple. L'Enquête sur la motivation du personnel s'est appuyée sur le modèle de Gartner. Le questionnaire comptait 49 questions fermées et 3 questions ouvertes. Les rubriques ont été réparties dans les 14 catégories suivantes :

- 3 mesures universelles indispensables au succès de toute organisation :
 - Motivation – mesure de la fierté, de l'énergie et de l'optimisme du personnel à l'égard de l'Organisation ;
 - Alignement – mesure du lien entre le travail du personnel et les objectifs de l'Organisation ;

- Agilité – mesure de la capacité de l’ONU à anticiper, à réagir et à donner aux fonctionnaires les moyens nécessaires pour influencer le changement.
- 2 compétences critiques requises pour mettre en œuvre les priorités stratégiques de l’ONU :
 - Amélioration continue – mesure de l’effort constant que mène l’ONU pour améliorer ses produits, ses services ou ses opérations. Les améliorations peuvent subvenir graduellement ou après des percées, lorsqu’elles modifient radicalement la façon de travailler ;
 - Genre et diversité – mesure de l’adhésion de l’ONU à l’égalité et appui et autonomisation des fonctionnaires.
- 9 catégories qui donnent une vision globale de l’environnement de travail de l’ONU et des leviers qui nourrissent la motivation : excellence de l’image de marque, transformation des modes de fonctionnement, autonomisation, croissance et développement, innovations, gestion des performances, rétention du personnel, confiance et intégrité/comportement éthique, équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L’enquête comportait également des questions ouvertes, qui ont permis aux fonctionnaires de faire des observations sur les 14 catégories. Les réponses aux questions ouvertes ont été communiquées aux chefs de bureau et de département. Les résultats de l’enquête ont été récapitulés sous forme de tableaux au niveau de chaque entité des Nations Unies.

La prochaine enquête devrait se dérouler suivant les mêmes modalités, même si quelques améliorations ou modifications restent possibles en fonction des enseignements tirés de la première enquête. Nous espérons améliorer nos résultats dans les différents domaines étudiés dans l’enquête.

4. Avez-vous été satisfaite du niveau global de participation des fonctionnaires à cette première Enquête sur la motivation du personnel ?

La Secrétaire exécutive : La participation des fonctionnaires à la première enquête aurait certainement pu être plus importante. Sauf erreur de ma part, 41 % (288) des fonctionnaires de la CEA y ont participé. Sur ces 288 fonctionnaires, 60 % étaient des hommes et 40 % des femmes. C’est là un autre domaine où on doit encore faire plus pour encourager nos collègues femmes à participer à l’enquête.

Cinquante-cinq pourcent des répondants appartenaient aux services généraux et catégories apparentées et 45 % à la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur.

La participation à l’Enquête sur la motivation du personnel est volontaire et à certains égards, les niveaux de participation révèlent le sentiment qui prévaut au sein de l’organisation et témoignent de l’optimisme des fonctionnaires à l’égard du processus de changement. La participation aux prochaines enquêtes dépendra de la façon dont les fonctionnaires auront jugé

de l'efficacité avec laquelle les résultats de la première enquête auront été traduits en actions concrètes. Nous espérons obtenir une plus grande participation à la prochaine enquête.

5. Vous avez largement présenté les résultats de l'enquête aux diverses réunions-débats que vous avez organisées. Quels étaient les plus importants à ces différentes étapes ?

La Secrétaire exécutive : Comme je l'ai déjà dit, les résultats de l'enquête ont été non seulement très riches d'enseignements, mais aussi un puissant moyen de comprendre l'état d'esprit des fonctionnaires au moment où l'enquête a été effectuée. Ils m'ont inspiré dans ma prise de décisions sur les moyens de renforcer notre communauté.

Sur les 14 catégories, la CEA a obtenu un taux de réponse « favorable » de moins de 50 % pour les 8 catégories suivantes : rétention du personnel, excellence de l'image de marque, croissance et développement, autonomisation, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, transformation des modes de fonctionnement, innovation, et agilité.

La CEA a obtenu un taux de réponse « favorable » de plus de 50 % pour les six autres catégories suivantes : genre et diversité, alignement, motivation, gestion de la performance, confiance et intégrité, déontologie, et amélioration continue.

Les appréciations obtenues par la CEA ont été mis en correspondance avec les réponses du système des Nations Unies et la norme du secteur public. Telle qu'elle a été conçue, l'enquête comportait des questions permettant des comparaisons analytiques avec un point de référence externe, la norme du secteur public du CCS. La norme du secteur public est un échantillon représentatif de la main-d'œuvre mondiale dans les secteurs suivants : gouvernement fédéral, administrations centrale et locale, et organisations sans but lucratif. Il représente le nombre d'adultes actifs (et non d'entreprises), qui assument toute une série de fonctions, à différents niveaux dans plus de 38 pays. L'enquête a permis de comparer 44 des 49 questions fermées de ces deux ensembles de données. On trouvera ci-après un résumé des réponses apportées par les répondants de la CEA aux 14 catégories.

Rubrique ou catégorie	CEA 2017 (n = 288)			Comparaisons		
	Atouts/ Opportunités	Notes (Favorable, Neutre, Défavorable)	% Favorable	UNS 2017 (n = 14 622)	Norme du secteur public	
Genre et Diversité		70%	70%	75% (-5 ↓)	NA	
Alignement		67%	67%	70% (-3 ↓)	58% (9 ↑)	
Motivation		66%	66%	72% (-6 ↓)	58% (8 ↑)	
Gestion de la performance		57%	57%	64% (-7 ↓)	61% (-4 ↓)	
Confiance et Intégrité/Comportement éthique		54%	54%	61% (-7 ↓)	NA	
Amélioration continue		52%	52%	63% (-11 ↓)	61% (-9 ↓)	
Rétention du personnel		49%	49%	61% (-12 ↓)	59% (-10 ↓)	
Excellence de l'image de marque		48%	48%	59% (-11 ↓)	62% (-14 ↓)	
Croissance et développement		48%	48%	54% (-6 ↓)	49% (-1 ↓)	
Autonomisation		47%	47%	58% (-11 ↓)	61% (-14 ↓)	
Equilibre entre vie professionnelle et vie privée		47%	47%	60% (-13 ↓)	65% (-18 ↓)	
Transformation des modes de fonctionnement		46%	46%	58% (-12 ↓)	NA	
Innovation		46%	46%	57% (-11 ↓)	60% (-14 ↓)	
Agilité		41%	41%	51% (-10 ↓)	55% (-14 ↓)	

6. À la lumière des résultats, quelles mesures la CEA a-t-elle prises pour donner suite aux conclusions de l'enquête ?

La Secrétaire exécutive : Peu après mon arrivée, j'ai consacré plusieurs réunions-débats à l'analyse de l'Enquête sur la motivation du personnel 2017 et nous avons constitué l'équipe de projet sur la motivation du personnel (SEPT). La SEPT a été chargée d'examiner les résultats de l'enquête et de proposer des plans d'action pour les domaines où des améliorations sont possibles. L'équipe a été constituée de représentants des divisions, des bureaux sous-régionaux et de l'IDEP, avec le souci d'y associer, de manière équilibrée, des fonctionnaires femmes et hommes de tous les niveaux. Elle était également libre de mettre à contribution d'autres fonctionnaires, si elle le jugeait utile. Lors de mes interactions avec la SEPT, j'ai également insisté à nouveau pour que les membres de l'équipe fassent preuve d'une grande objectivité dans leur évaluation des indicateurs afin qu'émerge de leurs échanges un plan d'action efficace.

Les 31 mai et 1^{er} juin 2018, la SEPT a organisé un atelier de planification d'actions ici à Addis-Abeba. Lors de l'atelier, elle a examiné et analysé les résultats de l'enquête, afin de déterminer les indicateurs pertinents à affiner, de présenter ses conclusions à l'équipe de direction pour approbation/adoption et d'élaborer un plan d'action pour l'initiative de motivation du personnel de la CEA.

Au terme de discussions approfondies, la SEPT a déterminé un système de classement allant de 1 à 5, dans lequel, à ses yeux, le chiffre 1 devait représenter le domaine le plus important à traiter pour que la CEA atteigne ses objectifs, et 5 le cinquième domaine prioritaire. Les classements ont d'abord été effectués séparément, puis une moyenne a été calculée par petits regroupements.

La SEPT a retenu comme priorités à traiter au cours des 18 prochains mois deux des cinq indicateurs clés énumérés ci-après (parmi les trois universelles et les deux compétences critiques) et deux des neuf dimensions.

- Amélioration continue
- Agilité
- Autonomisation
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les deux indicateurs clés, amélioration continue et agilité, ont reçu relativement moins de réponses « favorables » des fonctionnaires de la CEA que les trois autres. Bien que l'indicateur « amélioration continue » ait obtenu un taux de réponse « favorable » de 52 %, il fallait, pour le processus de planification d'actions, que la SEPT choisisse au moins deux des cinq indicateurs clés. Un classement similaire a été effectué pour les neuf dimensions. Bien que l'innovation (46 %) et la transformation des modes de fonctionnement (46 %) aient toutes enregistré des taux « favorables » inférieurs à l'autonomisation (47 %) et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (47 %), les membres de la SEPT ont retenu l'autonomisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée plutôt que les deux autres dimensions, essentiellement pour les raisons suivantes :

- Ils ont estimé qu'en tant que domaine à améliorer, l'innovation comportait un élément technique important et nécessitait des compétences particulières pour la formulation d'un plan d'action susceptible d'aider à mettre concrètement en place des systèmes et des processus qui favorisent une culture de l'innovation au sein de l'Organisation. Nous collaborons étroitement avec le Siège de l'ONU pour évaluer le climat d'innovation à la CEA et la manière dont nous pouvons le favoriser.
- La transformation des modes de fonctionnement a été vue comme un vaste domaine d'action. De plus, les éléments de cette dimension se recoupaient beaucoup avec ceux présentés sous la rubrique « innovation ».

L'équipe de direction a approuvé le plan d'action et des mesures ont été prises ultérieurement pour sa mise en œuvre. Le plan d'action et d'autres détails concernant la motivation du personnel sont disponibles sur l'intranet de la CEA et peuvent être consultés à l'adresse [intranet.uneca.org/staff engagement](http://intranet.uneca.org/staff-engagement).

Ce qu'il est important de noter, c'est que le besoin d'une plus grande communication au sein de l'organisation a servi de fil conducteur aux différents indicateurs et dimensions. Ces derniers mois, nous avons essayé de répondre à ce besoin par diverses initiatives sur lesquelles je reviendrai plus amplement.

7. Madame la Secrétaire exécutive, pourriez-vous nous en dire plus sur les actions concrètes qui ont découlé de la mise en œuvre du plan d'action pour la motivation du personnel ?

La Secrétaire exécutive : Oui. La mise en œuvre du plan d'action pour la motivation du personnel a été confiée à tous les directeurs de division, y compris ceux des bureaux sous-

régionaux et de l'IDEP. Conscients qu'il nous faut améliorer le niveau de communication au sein de l'Organisation, nous avons commencé à nous servir davantage de l'intranet de la CEA pour accroître la diffusion de l'information. Vous avez peut-être déjà remarqué quelques-uns de ces changements.

En tant que partie intégrante du Secrétariat de l'ONU, nous sommes encore en plein dans la réforme, après les nôtres propres que nous avons menées de 2018 jusqu'au début de 2019. Le processus de réforme lui-même induit des éléments d'incertitude, de doute et d'anxiété. Lorsqu'elles ne sont pas bien menées, les réformes peuvent avoir un impact négatif sur la santé et le bien-être des membres de l'organisation. Nous avons essayé de nous pencher sur ces questions par une communication régulière et fréquente, la franchise et la transparence.

J'aimerais revenir ici plus longuement sur quelques-unes des initiatives entreprises ainsi que sur les activités en cours :

- **Réunion mensuelle de division « Ubuntu »** : En février 2019, nous avons mis en route la réunion mensuelle de division dans le cadre de l'initiative « Ubuntu ». J'ai également souligné l'importance de cette plateforme dans ma circulaire intitulée « Mise en œuvre de la structure organisationnelle révisée à l'appui des nouvelles orientations stratégiques de la CEA » en tant qu'initiative clé de gestion du changement. Pour résumer, le mot « Ubuntu » vient de l'expression zouloue « *Umuntu ngumuntu ngabantu* », qui peut se traduire par « toute personne n'est ce qu'elle est que grâce à autrui ». L'expression se traduit également par « je suis parce que vous êtes ». L'essentiel ici est de répondre aux préoccupations du personnel concernant le manque d'information, de synergie et d'alignement en réunissant l'ensemble de la Division au moins une fois par mois pour examiner au minimum quatre points permanents – i) l'état d'avancement du programme ; ii) les rapports de fin de mission (BTO) que présentent les fonctionnaires à leur retour ; iii) l'examen des actions convenues lors de la ou des réunions précédentes ; et iv) la célébration des succès individuels et collectifs enregistrés dans le cadre de la réalisation des objectifs de la Division. La plupart des divisions ont mis en œuvre l'initiative – les premières réactions restant mitigées – et quelques-unes ont obtenu de bons résultats, alors que d'autres en sont encore aux premiers stades de la mise en œuvre. À mes yeux, l'institutionnalisation de cette plateforme serait également un indicateur clé de l'attachement de la direction de la division à une motivation positive positif du personnel.
- **Donner au personnel les moyens de faire émerger et de partager de nouvelles idées** : Dans le cadre des célébrations du 60^e anniversaire de la CEA, nous avons organisé le Défi de l'innovation qui a donné aux fonctionnaires l'occasion de présenter, à partir de leurs réussites antérieures, des solutions novatrices aux problèmes de programmation et d'appui aux programmes. Nous sommes en pourparlers avec le siège de l'ONU et avec des consultants internationaux pour institutionnaliser nos efforts d'innovation. Nous avons récemment procédé à une évaluation de la maturité de l'innovation en nous appuyant sur le cadre stratégique de la CEA, les résultats de l'enquête sur la motivation du personnel et les entretiens menés dans ce cadre avec les fonctionnaires de la CEA de toutes les catégories. Nous analysons actuellement les résultats de cette évaluation afin de rendre nos systèmes, nos processus et notre culture plus propices à l'innovation.

- **Examen à mi-parcours de l'exécution du programme** : l'examen a eu lieu lors d'une réunion tenue le 11 juillet 2019 pour faire le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réalisations escomptées de la Commission conformément aux objectifs et aux mesures des résultats fixés par les sous-programmes/les divisions dans le cadre stratégique révisé 2018-2019, le plan d'activités annuel 2019 et le Pacte 2019 de la Secrétaire exécutive. Les participants à la réunion ont également examiné comment les activités de chaque sous-programme ou division contribuent à la réalisation des cinq orientations stratégiques de la Commission et des objectifs de développement durable. Enfin, la réunion s'est longuement penchée sur les principaux résultats et interventions prévus pour le second semestre de l'année, notamment les activités conjointes menées dans les pays cibles et les modalités prévues dans le cadre des sous-programmes pour traduire les idées en actions avant la fin de l'année. Je crois vraiment que les réunions d'examen de l'exécution du programme contribuent à renforcer l'apprentissage et l'application du principe de responsabilité au sein de l'Organisation.
- **Bulletin d'informations hebdomadaire de la CEA** : Nous disposons désormais, dans le cadre des annonces de la CEA, d'un bulletin d'informations hebdomadaire qui tient les fonctionnaires au courant des différents programmes et manifestations organisés par la Commission la semaine d'avant. Une excellente source d'informations pour se tenir à jour des activités de la Commission.
- **Actualités télévisées à tous les étages** : Des téléviseurs ont été installés à tous les étages pour diffuser les informations sur les programmes internes de la CEA, les initiatives du personnel, les conférences organisées par la Commission, les programmes de formation et les annonces de l'intranet de la CEA. Très bientôt, nous lancerons également une série « Connais ton collègue », un moyen informel et ludique d'en savoir plus sur vos collègues, leurs domaines d'intérêt et leurs côtés les plus intéressants.
- **Série mensuelle Questions et Réponses avec la Secrétaire exécutive** : J'ai également mis en place une série régulière de questions et réponses appelée « Questions et Réponses avec la Secrétaire exécutive ». De temps en temps, je m'exprime sur des questions importantes qui ont un impact sur l'organisation et les fonctionnaires. Il s'agit de faire connaître les décisions de la direction et d'apporter également aux fonctionnaires des éclaircissements sur ces questions importantes. Les questions et réponses portent non seulement sur les sujets soulevés ou abordés lors des réunions-débats, mais aussi sur tout autre sujet concernant des événements futurs. Je pense qu'il s'agit d'une plateforme importante pour améliorer la transparence par une communication plus importante et plus efficace avec les ressources les plus importantes de l'Organisation, à savoir ses fonctionnaires.
- **Travailler et produire ensemble dans un esprit d'équipe** : L'année dernière, nous nous sommes résolument employés à travailler ensemble et à produire dans un esprit d'équipe en tirant le meilleur parti de la complémentarité de nos activités respectives. Au nombre des exemples qui illustrent ce travail d'équipe, on peut citer l'examen par les pairs du modèle économétrique de la CEA, l'exposé sur la disponibilité des données de la CEA, les missions conjointes et la collaboration interdivisions sur la ZLECA, les travaux concernant la trousse à outils pour la

planification intégrée et l'établissement de rapports et la tenue très réussie de la Conférence des Ministres à Marrakech.

- **Équipe de direction élargie :** Pour favoriser la communication et promouvoir la CEA vue comme un groupe de réflexion, nous avons mis en place deux formules de l'équipe de direction, l'une consacrée aux questions de gestion et l'autre, élargie aux P-5, à la présentation de ce qui marche bien à la CEA, non seulement dans les divisions mais aussi jusque dans les sections. Cette démarche permet aux collègues de savoir ce sur quoi les uns et les autres travaillent, de faire des observations constructives et d'encourager la coordination et la collaboration entre les différentes divisions. L'accent est mis sur la réflexion collective, l'émulation mutuelle et la promotion du principe de l'« unité d'action » de la CEA.
- **Recueillir des avis sur les programmes de la CEA :** Dans le cadre du renforcement de la participation du personnel, la Division de la planification stratégique, du contrôle et des résultats (SPORD) a sollicité des commentaires en ligne sur les principales manifestations organisées par la CEA entre mars et avril 2019, l'objectif étant d'en améliorer l'efficacité, l'efficience et les résultats et de permettre à l'équipe de direction de tirer les enseignements des manifestations antérieures, de déterminer les domaines qui ont bien marché et ceux qui nécessitent des améliorations et d'en tenir compte pour l'organisation des manifestations à venir. Des commentaires ont été sollicités en ligne sur les principales manifestations : i) la cinquante-deuxième session de la Conférence des Ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la Commission économique pour l'Afrique (20-26 mars 2019) ; ii) la vingtième réunion du Mécanisme de coordination régionale pour l'Afrique et troisième réunion organisée conjointement avec le secrétariat régional du Groupe des Nations Unies pour le développement durable (23 et 24 mars 2019) ; iii) la cinquième session du Forum régional africain pour le développement durable (16-18 avril 2019).
- **Réunions-débats avec la Secrétaire exécutive :** Ma conviction a toujours été que plus on communique, mieux cela vaut et il ne saurait y avoir trop de communication. J'ai organisé des réunions-débats avec le personnel à intervalles réguliers dans le dessein d'améliorer la communication organisationnelle et de tenir les fonctionnaires informés des faits nouveaux importants qui ont une incidence sur leur travail et sur l'action de la CEA et celle du Secrétariat de l'ONU. Le tableau ci-dessous vous donne un aperçu du nombre de réunions-débats organisés et des questions qui y ont été débattues avec les membres du personnel.

Date	Points examinés
29 juillet 2019	Faits marquants du deuxième trimestre 2019 Travaux à venir pour le trimestre suivant Présentation vidéo du Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale Présentation du Forum politique de haut niveau pour le développement durable (HLPF) – principales conclusions à retenir et enseignements tirés Situation actuelle de l'épidémie à virus Ébola Note de remerciement – Cérémonie de la Journée nationale de plantation d'arbres

Date	Points examinés
30 avril 2019	Faits marquants de 2019 Travaux à venir pour le trimestre suivant Réformes de l'ONU Propositions d'action Reconnaissance du mérite des fonctionnaires et application du principe de responsabilité
15 janvier 2019	Bienvenue à 2019. Faits marquants de 2018 Programme de travail pour 2019
5 octobre 2018	Présentation et mise à jour du rapport de l'Assemblée générale des Nations Unies Lettre du Syndicat du personnel à la Secrétaire exécutive Questions diverses.
20 septembre 2018	L'environnement institutionnel en évolution à l'ONU : les réformes du système des Nations Unies pour le développement et de la CEA, y compris les cinq orientations stratégiques (Q&R) Le Pacte 2018 de la Secrétaire exécutive et le programme de travail de la CEA : projet de budget-programme 2018-2019, plan d'activités annuel 2018, inventaire des risques (Débat) Evolution de la planification et des modalités de fonctionnement à la CEA.
26 juin 2018	Pacte de la CEA Réformes de la CEA Enquête sur la motivation du personnel et Prochain sommet de l'UA
17 avril 2019	Réformes de la CEA

- Socialisation sur le lieu de travail :** Nous avons également amélioré la socialisation sur le lieu de travail grâce aux manifestations comme la commémoration du soixantième anniversaire de la CEA le 17 décembre 2019 au Sheraton, qui a permis aux fonctionnaires de se détendre et de célébrer la création de cette institution il y a 60 ans. Le 11 juillet 2019, nous avons également organisé une soirée de retransmission en direct de la finale de la Coupe d'Afrique des Nations (Algérie contre Côte d'Ivoire), autre manifestation qui a réuni de nombreux membres du personnel de la CEA. Le 30 mai 2019, nous avons également organisé le dîner Iftar pour rompre le jeûne de la journée avec nos frères et sœurs musulmans. À l'occasion du soixantième anniversaire de la CEA, nous avons eu l'occasion de rendre hommage à nos collègues qui ont apporté des solutions originales et novatrices à quelques-uns des problèmes que rencontre la CEA.
- Donner au personnel l'accès aux informations sur les programmes et les budgets :** L'intranet de la CEA a été remanié pour permettre aux fonctionnaires d'accéder au projet de budget-programme de la CEA, à la stratégie, aux plans de travail des divisions, au contrat de mission de la Secrétaire exécutive, avec une présentation des résultats au regard des cibles prévues. Un état des allocations budgétaires est également présenté. Il est désormais disponible sous forme de lien sur l'intranet de la CEA.

- **Mise à la disposition du personnel d'outils de gestion des programmes, de documents statutaires, d'un répertoire de connaissances et de meilleures pratiques :** L'intranet de la CEA a également été remanié pour inclure une section consacrée aux études de cas et aux apprentissages organisationnels précédents sur les pratiques optimales en matière d'élaboration de programmes et d'appui aux programmes. La connaissance des meilleures pratiques est importante pour que nous puissions préserver la qualité de nos prestations. Le répertoire de connaissances est continuellement mis à jour avec les informations les plus récentes. Le lien sur l'intranet consacré à la gestion des programmes permet d'en savoir davantage sur le cycle de programmation de la CEA, de l'établissement du cadre stratégique aux examens qu'exigent les principales parties prenantes. Le cadre stratégique énonce les réalisations escomptées ou les résultats visés pour chaque sous-programme. Cette section de l'intranet permet également aux membres du personnel d'accéder aux informations sur les réformes du système des Nations Unies pour le développement.
- **Intégration complète des nouvelles recrues :** Cette année, pour la première fois, nous avons organisé un programme d'intégration complet pour les nouveaux membres du personnel, y compris nos boursiers. L'idée était de s'assurer qu'ils ont une bonne connaissance de la vision, de la mission et du cadre stratégique de la CEA et qu'ils comprennent bien le programme de travail de chaque division. Je pense que ce programme a été bien accueilli et qu'il nous a conforté dans la conviction qu'un bon programme d'intégration est la pierre angulaire d'un alignement fort sur les valeurs et les objectifs organisationnels.

8. Qu'en est-il des initiatives visant à améliorer l'agilité de l'Organisation et la responsabilisation du personnel ?

La Secrétaire exécutive : Il s'agit là d'éléments importants du plan d'action pour la motivation du personnel et par nature, ils sont très complémentaires. L'agilité est la mesure de notre capacité à anticiper, à réagir et à donner aux fonctionnaires les moyens nécessaires pour influencer le changement. L'autonomisation est un moyen par lequel les individus sont habilités à analyser les situations de manière autonome et à prendre des décisions proactives. Ainsi se crée un sentiment d'appropriation de l'Organisation. L'autonomisation permet aux fonctionnaires de comprendre leurs propres rôles professionnels, de faire un travail valorisant et d'influencer des décisions importantes.

La réforme de la gestion engagée par le Secrétaire général et présentée dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion », vise à décentraliser les fonctions de gestion et la délégation de pouvoir pour accroître l'efficacité et l'efficacité dans l'exécution des programmes ; donner aux personnel d'encadrement les moyens de déterminer comment utiliser leurs ressources au mieux pour appuyer l'exécution des programmes et renforcer la transparence et l'application du principe de responsabilité en matière de planification, de budgétisation, de suivi, d'exécution, d'évaluation et d'établissement de rapports, entre autres.

Nous avons essayé de prendre quelques initiatives dans ces domaines par les mesures suivantes :

- **Délégation accrue de pouvoirs** : Au début de cette année, en nous fondant sur la matrice de délégation de pouvoirs et conformément au cadre de responsabilisation et à la circulaire ST/SGB/2019/2 sur la délégation de pouvoirs dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière, nous avons entrepris un exercice complet de délégation de pouvoirs jusqu'au plus près du point d'exécution des décisions. Pour une large part, l'exercice a porté sur les fonctions d'appui au programme et nous espérons que la vitesse des processus sera accélérée par l'élimination de tâches non pertinentes qui nécessitent plusieurs niveaux d'autorisation. Nous espérons également que grâce à cette délégation de pouvoirs, les membres du personnel seront plus autonomes et trouveront leur travail plus valorisant, toutes choses qui devraient contribuer grandement à leur satisfaction professionnelle et à leur émancipation personnelle.
- **Délégation aux divisions des fonctions de gestion des programmes et des projets** : Le programme de travail et la structure renouvelés de la Commission, dont l'objectif est de concrétiser des idées en faveur d'une Afrique prospère, placent également le principe de responsabilité et l'apprentissage au cœur de l'exécution des programmes et des processus de fonctionnement en application du cadre de gestion décentralisée des programmes et des projets de la CEA. À compter du 5 juillet 2019, conformément à l'orientation générale donnée par le Secrétaire général en faveur d'une délégation de pouvoirs accrue, la CEA a décentralisé au profit des divisions les fonctions de gestion des programmes et des projets qui relevaient auparavant de la compétence de la SPORD.
- **Formation professionnelle du personnel** : Ici, nous nous sommes employés à développer les possibilités d'apprentissage du personnel pour nous adapter à l'évolution du paysage stratégique et technologique, et organiser le relèvement des compétences. On notera ci-après quelques-unes des principales activités de formation menées au cours de l'année écoulée, tant sur le plan technique que sur le plan de l'appui aux programmes :
 - Atelier sur les compétences en coaching à l'intention des administrateurs et des superviseurs – pour leur permettre de comprendre comment revoir et mettre en place le contexte, la stratégie, la culture et les processus de coaching et de mentorat à un niveau stratégique ;
 - Atelier sur la gestion stratégique des connaissances ;
 - Logiciels économétriques (STATA et EVIEWS) ;
 - Rédaction technique en anglais et en français ;
 - Modélisation macroéconomique ;

- Atelier sur la planification du développement ;
- Compétences en communication stratégique (volet réseautage) ;
- Formation du personnel administratif sur les progrès de la gestion de bureau ;
- Cours de langues et de communication offerts par l'intermédiaire du Centre des langues ;
- Mise en place de formations en matière de gestion des projets PRINCE 2 ;
- L'équipe de la Division des ressources humaines a également reçu une formation sur l'évaluation des emplois ;
- Un atelier a été organisé sur les perspectives de carrière à l'intention des fonctionnaires des services généraux ;
- Formations de recyclage Umoja et formations pour la mise en œuvre de l'UEII.

Au cours de la période, plus de 1 300 heures-personnes de formation ont été dispensées et plus de 48 % des participants étaient des femmes.

En outre, six fonctionnaires se sont rendus en mission au FMI pour renforcer la coopération avec le FMI dans les domaines du développement des connaissances et des activités de sensibilisation qui pourraient être aux pays africains, dans le contexte des objectifs de développement durable ; déterminer les domaines critiques de collaboration, y compris l'analyse du degré d'endettement tolérable, les questions financières et les objectifs de développement durable ; diffuser et examiner le modèle macroéconomique de la CEA, le Rapport économique sur l'Afrique et d'autres initiatives, y compris la ZLECA ; et familiariser les collègues avec les cadres d'analyse et de prévision de la croissance et les outils macroéconomiques du FMI afin de les adopter en les adaptant au contexte africain.

Nous cherchons également comment aider les membres du personnel à améliorer leur capacité de communication et leur confiance en soi dans le cadre de l'initiative du Club Toastmasters à la CEA. Cette initiative, qui est en passe d'être achevée, permettra aux fonctionnaires d'apprendre à mieux s'exprimer en public.

Mandat clair pour les membres du personnel : Dans le cadre du processus de restructuration, nous nous sommes employés à clarifier les rôles et les responsabilités. Ma circulaire intitulée « Mise en œuvre de la structure organisationnelle révisée à l'appui des nouvelles orientations stratégiques de la CEA » a clairement énoncé le mandat de chaque division et de chaque section. En outre, les mouvements de personnel entre les différents groupes de l'Organisation n'ont été mis en œuvre qu'après des discussions approfondies entre le membre du personnel et les directeurs de la division de départ et de la division d'arrivée. Dans tous ces cas, il a été conseillé aux directeurs d'établir des mandats révisés à l'intention

du personnel concerné. Au cours de la première année, nous nous sommes également efforcés d'établir des mandats clairs pour les fonctionnaires des classes P-5 et P-4. Des avancées notables ont été enregistrées dans cette direction. J'encourage les membres du personnel et les superviseurs à mener rapidement à bien ce processus.

9. Quelles ont été quelques-unes des initiatives notables menées en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Qu'est-ce qui est prévu pour l'avenir ?

La Secrétaire exécutive : Il y en a pas mal en fait. Nous avons conscience des préoccupations du personnel concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et nous les comprenons. Nous savons aussi qu'en raison de ressources limitées, chacun d'entre nous pourrait être de plus en plus appelé à faire plus avec moins. C'est pourquoi il est important que, tout en tentant de résoudre cette dichotomie, nous poursuivions nos efforts pour créer un milieu de travail accueillant, bienveillant, sain et exempt de discrimination, de harcèlement ou d'abus. L'équipe de direction a à cœur le souci d'investir son temps pour bâtir cette culture.

- **Echanges sur les solutions de travail flexible :** Nous communiquons régulièrement aux membres du personnel, dans les annonces et dans les bulletins du Service des ressources humaines de la CEA, les diverses options qui s'offrent à eux au titre de la politique sur les modalités de travail flexibles mise en œuvre au début de l'année. Nous avons également noté une augmentation du nombre de fonctionnaires demandant à se prévaloir de ces modalités. Il est important de noter que, conformément au processus révisé, les supérieurs hiérarchiques doivent donner des raisons objectives pour expliquer leur refus d'approuver des modalités de travail aménagées. Il est tout aussi important pour le personnel de noter que ces modalités ne sont pas un droit mais un arrangement volontaire qui requiert l'accord du membre du personnel, du supérieur hiérarchique et de l'institution.
- **Lieu de travail flexible :** Par ailleurs, de larges consultations ont eu lieu avec les représentants et les membres du personnel afin d'élaborer le processus de mise en œuvre de la politique d'espace de travail flexible et des dispositions transitoires. Le concept d'espace de travail flexible permettra d'améliorer l'ergonomie des postes de travail, de multiplier les espaces communs, d'améliorer l'éclairage et la ventilation et de moderniser davantage le lieu de travail. Je sais que la mise en œuvre du concept a soulevé des préoccupations au sein du personnel. Nous avons essayé d'élargir le cadre des consultations avec le syndicat du personnel dans ce domaine. Les deux parties s'accordent sur le fait que la politique d'espace de travail flexible est la voie à suivre – pour ses effets positifs apparents. Les modalités de mise en œuvre sont en cours d'élaboration.
- **Les directeurs doivent consolider les plans de congés annuels de leur personnel au début du cycle de notation et prévoir de les examiner à nouveau une fois tous les six mois :** Pour faciliter une meilleure répartition du travail et signaler tout cas possible d'épuisement professionnel, il a été conseillé aux directeurs de consolider les plans de congés annuels des membres de leur équipe. Cette démarche a été faite pour que les congés soient répartis en fonction de la charge de travail et de la nécessité d'obtenir des résultats programmatiques en temps voulu, ainsi que pour réduire les cas de stress élevé au travail.

- **Faciliter le changement de l'environnement physique de travail :** J'ai été informé qu'une enquête sur le gymnase a été menée par le Syndicat du personnel à la fin de l'année dernière. J'espère que les résultats de l'enquête permettront au Syndicat de répondre à toutes les préoccupations du personnel concernant l'état du gymnase. L'équipe chargée des installations a également aidé à réparer et à remplacer le carrelage et la moquette, réparer les murs et peindre, réaligner et améliorer tout l'éclairage, puis collaboré avec le syndicat du personnel à l'installation de nouveaux casiers, à la réfection et à l'entretenir des douches et des salles de bain. Nous collaborons et répondons à tous les besoins de réparation du gymnase, y compris en aidant l'équipe à installer et à réparer le matériel. Les travaux viennent d'être achevés pour ce qui est des équipements de conditionnement physique et une zone réservée à cet effet dans le sous-sol du bâtiment Congo pour la SSS. Trois vestiaires ont été reconstruits pour l'équipe de la SSS qui compte plus de 140 personnes (rez-de-chaussée de la UNCC, sous-sol du Nil) et des travaux sont en cours pour le vestiaire et les salles de repos/récréation/repas des officiers. La salle de déjeuner et le vestiaire ont été spécialement recréés pour les agentes de la SSS dans le bâtiment du MRB et peuvent accueillir un plus grand nombre d'agentes.

Ces trois dernières années, en consultation avec le Syndicat du personnel, nous avons aménagé un terrain de football dans la zone de rassemblement à l'arrière du Centre de conférence. Elle a une belle pelouse, est irriguée, bien entretenue et clôturée. La zone est réservée au football, au frisbee, au volley-ball ou à toute autre activité du personnel et de leurs enfants. Le centre de loisirs du personnel en assure la coordination. Nous avons installé des auvents de soleil et de pluie à la cafétéria Zambezi et à la cafétéria Tivoli et aménagé un patio supplémentaire dans la zone du greenhouse restaurant Tivoli pour répondre aux besoins de plus en plus variés des clients. Bientôt, nous comptons déménager tous les services de la Rotonde vers les nouvelles installations construites dans les bâtiments le Congo et le Nil avec une place restructurée et rénovée pour les points de vente et les services.

- **Alertes de santé en ligne :** Dans le cadre des actions décrites dans le plan d'action pour la motivation du personnel et pour commémorer la « Journée mondiale du diabète » le 14 novembre 2018, le Centre de soins de santé des Nations Unies a lancé « Alertes de santé », une nouvelle ressource d'éducation sanitaire de « UpToDate ». UpToDate est une ressource en ligne qui traite de plus de 1 500 sujets d'éducation des patients rédigés en anglais, dont plus de 1 000 sont traduits en espagnol. Ces documents donnent des informations et favorisent la prise de décisions partagées fondées sur des preuves médicales, des recommandations cliniques et les préférences des patients. En faisant participer les patients à la prise de décisions relatives aux soins médicaux et au traitement, on réduit souvent les coûts et cela permet d'obtenir de meilleurs résultats. Cette initiative devrait nous aider à promouvoir un mode de vie sain, la prévention, un diagnostic et un traitement médicaux de pointe au niveau intermédiaire des soins prodigués au personnel de l'ONU et aux personnes à leur charge. Le Centre de soins de santé des Nations Unies a également organisé quelques séminaires sur ces sujets. Des journées commémoratives telles que la « Journée mondiale de l'ostéoporose » sont organisées pour aider à appeler l'attention sur les problèmes de santé importants dont souffre le personnel et sur les méthodologies à améliorer.

- **Semaine du mieux-être** : Une semaine du mieux-être a également été organisée du 22 au 24 janvier 2019 ; à cette occasion, des professionnels de la santé ont parlé et échangé avec les membres du personnel dans le cadre de divers séminaires, conférences, causeries et manifestations, ainsi que de dépistages, de tests gratuits, de consultations individuelles et de conseils nutritionnels. Au nombre des manifestations, la danse Zumba, une exposition sur la santé, l'initiative d'escalade de montagnes de la CEA (escalade d'escaliers à la CEA pour encourager le personnel à utiliser les escaliers plutôt que les ascenseurs) appelée de façon innovante « expéditions d'escalade des monts *Tullu-Dimto, Ras Dashen et Kidus-Yared* ». Des échanges ont également eu lieu sur les tests de santé et le maintien d'un cœur en bonne santé.
- **Responsabilité du personnel d'encadrement dans la création d'un milieu de travail favorable** : J'ai insisté sur le fait que le milieu de travail devrait être empreint de respect et exempt de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'abus. J'ai également demandé à tous les directeurs d'orienter personnellement leurs efforts dans cette direction dans leurs domaines respectifs. Les plaintes pour discrimination, harcèlement y compris harcèlement sexuel, et abus de pouvoir sont pris au sérieux et font l'objet d'enquêtes approfondies. J'ai adopté une position intransigeante sur le harcèlement sexuel et pense l'avoir démontré par mon action. Le 5 novembre 2018, j'ai également publié une communication réaffirmant la politique de tolérance zéro de la CEA en matière de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir. Des sanctions dissuasives exemplaires seront également prises pour renforcer l'attachement de l'Organisation à cette politique. J'ai également demandé à l'équipe de direction de dialoguer avec les équipes dans le cadre de leurs réunions mensuelles Ubuntu sur la transparence des ressources disponibles pour obtenir des résultats. Par petites touches, nous avons essayé de mettre à disposition des ressources dans des répertoires en ligne et par des liens sur l'intranet de la CEA. Nous essayons également de fournir une connectivité virtuelle via le réseau VPN pour permettre aux membres du personnel d'accéder aux ressources officielles depuis n'importe quel endroit. Je vous invite à me faire part d'autres idées pour rendre cette entreprise plus efficace.

10. Madame la Secrétaire exécutive, pouvez-vous également nous parler des éléments du plan d'action pour la motivation du personnel qui sont « en cours d'application » ou qui le seront bientôt ?

La Secrétaire exécutive : En effet, nous élaborons également de nouvelles mesures pour renforcer encore l'impact de la motivation du personnel. Je voudrais saisir ici l'occasion pour souligner quelques-unes :

- **Atelier de communication sur la civilité communautaire** : Très bientôt, nous organiserons des ateliers de formation dans le cadre de l'« Atelier de communication sur la civilité communautaire » en partenariat avec le Bureau de l'Ombudsman. Ce programme sera lancé au niveau de l'équipe de direction, puis mis en œuvre dans toute l'Organisation. L'atelier comprend quatre parties : Après une brève introduction, il met d'abord en exergue le lien entre dignité et civilité au lieu de travail. Ensuite, il étudie comment la communication améliore ou compromet la dignité. Enfin, à la dernière séance, les participants sont invités à

réfléchir aux moyens de bâtir des communautés qui promeuvent la notion de dignité. L'objectif est de faire en sorte que la communication et l'engagement interpersonnels en milieu de travail soient fondés sur les principes de civilité et de respect de la dignité des personnes.

- **Programmes de formation sur les compétences non techniques et le mieux-être** : Nous travaillons également en partenariat avec le Bureau du Conseiller du personnel au siège de l'ONU pour dispenser des formations sur i) l'insomnie, le manque de sommeil et l'hygiène du sommeil ; ii) le Programme de renforcement de la résilience iii) l'atelier sur la gestion du stress ; iv) la nécessité de se pencher sérieusement sur la dépression ; v) la nécessité de faire face aux changements en milieu de travail ; vi) la gestion efficace des équipes en période de changement et de stress intense ; vii) l'aide à apporter aux collègues pour gérer les émotions difficiles. Certains de ces programmes devraient être ouverts à tous les membres du personnel tandis que d'autres viseraient les directeurs et les superviseurs. En outre, un programme sur la gestion du stress devrait également être mis en place.
- **Programme de formation sur la gouvernance exécutive et la gestion des ressources** : Ce programme de formation permet aux hauts responsables de répondre à la question de savoir comment mieux diriger/gouverner son entité en combinant expérience d'une formation traditionnelle et mise en œuvre pratique. Il est animé conjointement par le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle (CDOTS) du Département de l'appui opérationnel et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). Il devrait permettre aux hauts responsables d'acquérir des compétences en matière de gouvernance organisationnelle, de direction et de gestion des ressources, telles qu'elles sont applicables dans le contexte de l'Organisation, et de mettre les personnes chargées de la gouvernance au défi d'incarner et de promouvoir une responsabilisation transparente et efficace.
- **Élaborer un tableau de bord d'intelligence économique sur les programmes et les ressources** : Des travaux sont en cours pour consolider les tableaux de bord existants afin d'avoir une vue tactique, stratégique et opérationnelle de l'état d'exécution des mandats de la CEA. Cette démarche permettra aux fonctionnaires d'accéder à l'outil qui génère des tableaux, des graphiques et des rapports d'information faciles à utiliser pour que l'administration puisse prendre des décisions importantes en fonction des informations décisionnelles que la CEA a collectées sur ses priorités stratégiques.
- **Entretiens de carrière** : Nous travaillons à l'élaboration d'un cadre de travail pour que le personnel d'encadrement puisse avoir des entretiens trimestriels de carrière avec leurs équipes. Le cadre s'impose pour doter les directeurs et les superviseurs des outils nécessaires pour engager une conversation d'intérêt avec leurs équipes et pour contribuer aussi de façon positive à leurs efforts d'évolution professionnelle. À cela s'ajouteront des ateliers sur l'accompagnement de carrière à l'intention des directeurs et des superviseurs. En 2018, nous avons organisé deux ateliers en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies de Turin pour améliorer les compétences de coaching de nos directeurs. Ces ateliers ont reçu un accueil favorable des participants et nous entendons poursuivre cette série.

11. Madame la Secrétaire exécutive, s'il y a une initiative qui, à vos yeux, pourrait changer la donne en ce qui concerne la façon dont la motivation du personnel est perçue à la CEA, laquelle retiendriez-vous et pourquoi ?

La Secrétaire exécutive : J'ai une foi profonde dans le pouvoir de la communication et dans la capacité d'écoute mutuelle. De mon point de vue, l'initiative Ubuntu des réunions de division peut véritablement changer la donne si elle est menée dans son véritable esprit et institutionnalisée. Nous avons réussi dans une certaine mesure à la mettre en place, même si quelques divisions n'ont pas encore commencé à le faire. D'après moi, les réunions Ubuntu peuvent aider à unir les équipes, à promouvoir l'alignement sur la vision et le programme de travail de la Division, contribuant ainsi à l'alignement sur la vision et la mission de la CEA, à offrir aux membres du personnel une plateforme pour échanger des informations constructives et à encourager les propositions d'action. Un élément clé du cadre d'Ubuntu est la reconnaissance du mérite des fonctionnaires et la célébration de leurs réussites individuelles et collectives, et c'est là un élément très important de nos efforts de motivation du personnel. J'ai proposé qu'au mois de septembre 2019, nous consacrons une journée pour que chaque division suspende ses activités et organise ce type de réunion.

J'engage chaque division et les membres de son personnel à s'employer à faire de cette initiative un succès.

Madame la Secrétaire exécutive, je vous remercie.