

Normes de conduite : une boussole en période de changement

« Les Nations Unies et les institutions spécialisées incarnent les aspirations les plus élevées des peuples du monde. Leur objectif est de préserver les générations futures du fléau de la guerre et de permettre à chaque homme, femme et enfant de vivre dans la dignité et la liberté. La fonction publique internationale a la responsabilité de traduire ces idéaux en réalité. »

- Normes de conduite de la fonction publique internationale

L'annonce par le directeur général des mouvements de personnel est, en principe, censée être un moment de célébration : la reconnaissance des réalisations, du professionnalisme et du mérite. Du moins, en théorie. Dans la pratique, de nombreux collègues lisent ces annonces avec des sentiments mitigés, entre curiosité, résignation et la petite note mentale de se resservir une tasse de café avant de continuer.

Ce qui soulève une question inconfortable mais nécessaire : à quand remonte la dernière fois où une mutation du personnel semblait clairement fondée sur le mérite et l'excellence technique ? Pour beaucoup, la réponse n'est pas facile à trouver. Au fil du temps, et de plus en plus fréquemment, le mérite semble moins être la règle que l'exception. Pour une organisation dont le mandat repose sur l'équité, les normes et la crédibilité dans le monde du travail, cette perception seule devrait nous donner matière à réflexion.

En effet, nous observons de plus en plus souvent des nominations difficiles à concilier avec nos normes : des personnes dont les antécédents professionnels ailleurs ont suscité des inquiétudes ; des personnes qui ont publiquement remis en cause l'universalité des droits fondamentaux ; des personnes qui ne possèdent pas les compétences requises pour occuper des postes de direction au niveau international ; et des personnes dont la proximité avec les autorités nationales risque de brouiller la frontière entre l'intérêt national et le devoir international. L'explication souvent avancée est l'équilibre géopolitique ou la nécessité de la représentation. Si la représentation est importante, elle ne peut et ne doit pas se substituer aux valeurs communes, à la compétence et à l'indépendance. Une carte équilibrée n'est pas la même chose qu'un jugement équilibré.

Dag Hammarskjöld a un jour fait remarquer que « l'ONU n'a pas été créée pour emmener l'humanité au paradis, mais pour la sauver de l'enfer ». Son pragmatisme trouve un écho dans le nouveau monde multipolaire d'aujourd'hui. L'indépendance, le professionnalisme et la loyauté envers l'organisation – et non envers les capitales ou les acteurs géopolitiques influents – ne sont pas des idéaux nobles, mais des nécessités opérationnelles. Sans eux, même les meilleurs organigrammes ont du mal à tenir.

C'est pourquoi la récente formation obligatoire en matière d'éthique, qui fait écho aux *normes de conduite*, semblait particulièrement opportune. Le rappel que les fonctionnaires internationaux «*ne doivent ni solliciter ni accepter d'instructions de la part d'un gouvernement, d'une personne ou d'une entité extérieure à l'organisation*» a suscité

plus d'une pause de réflexion. Certaines de ces réflexions ont peut-être duré plus longtemps que le module de formation prévu. Avec une ironie peut-être dérangeante, des collègues se sont demandé si nos réformes actuelles – conçues, débattues et bientôt mises en œuvre – étaient suffisamment protégées de l'influence nationale. Cette question semble particulièrement pressante alors que les réformes visent à fusionner les départements politiques et à concentrer le pouvoir d'une manière qui risque d'amplifier l'influence d'une poignée de grandes puissances autoproclamées.

Tout cela se déroule pendant une période de changement. Les 90 licenciements convenus, le départ de collègues seniors respectés qui ont des décennies de mémoire institutionnelle et l'incertitude omniprésente pèsent sur nous tous. Le moral du personnel est mis à rude épreuve par le poids cumulé de l'ambiguïté, qu'elle soit stratégique ou autre.

Pour ceux d'entre nous qui ont rejoint l'OIT il y a de nombreuses années, l'organisation peut parfois sembler inconnue. L'évolution vers la généralisation, la mobilité non accompagnée d'un développement adéquat et la diminution de l'expertise technique – sous l'impulsion de forces extérieures à l'organisation – remettent légitimement en question le fait de savoir si notre statut d'agence spécialisée est affaibli plutôt que renforcé. On peut être agile sans être déconnecté.

Est-ce que cela nous importe ? Oui. L'attention est un devoir et une vocation. Une vocation enracinée dans l'enseignement de l'histoire selon lequel le devoir que nous abandonnons aujourd'hui, nous devons l'accomplir demain – à un coût trois fois plus élevé. Payez-nous maintenant, payez-nous plus tard. Regardez autour de vous et vous trouverez de nombreux collègues qui sont certes frustrés, mais aussi profondément engagés. La loyauté envers l'OIT et le système des Nations Unies continue d'être une source de résilience et de motivation. L'institution perdure non pas parce qu'elle est parfaite, mais parce que les gens se soucient encore suffisamment d'elle pour la contester.

Kofi Annan nous a rappelé qu'« une organisation qui ne s'adapte pas au changement sera laissée pour compte, mais le changement doit renforcer, et non affaiblir, ses valeurs fondamentales ». C'est l'équilibre que l'OIT doit maintenant trouver. La réforme n'est pas une menace en soi ; elle ne le devient que lorsqu'elle érode les principes qui donnent à l'organisation sa légitimité.

Si nous nous désengageons, nous risquons de la perdre complètement. Si nous restons, si nous posons des questions constructives et si nous nous conformons, ainsi que nos dirigeants, aux normes que nous avons collectivement approuvées, il est peut-être encore possible de reconstruire.

Les *normes de conduite* ne sont pas une formalité, elles sont une boussole. Et peut-être – juste peut-être – que la formation à l'éthique n'était pas seulement obligatoire, mais aussi significative.