

L'accent multilatéral

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Lettre d'information éditée conjointement par la
Direction du développement et de la coopération DDC
et le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Numéro 9
Juin 2013

Editorial

Pour la Suisse, il est particulièrement important d'être présente au sein d'organisations multilatérales. Elle peut ainsi avoir accès à des connaissances internes, à des réseaux de personnes et à des processus de préparation. Ses interventions peuvent gagner en pertinence et en efficacité. Par ailleurs, la qualité et l'impact de ses contributions en faveur de la lutte contre la pauvreté se trouvent ainsi renforcés. Plus d'un quart des fonds de la DDC sont attribués à des organisations multilatérales. Les organisations multilatérales ont en général une bonne image des employés suisses: ils sont perçus comme des acteurs sérieux, compétents, pragmatiques et orientés vers la recherche de consensus. L'importance du personnel suisse pourrait néanmoins être renforcée. Si elle est membre de nombreuses organisations depuis longtemps, la Suisse n'a adhéré à l'ONU et à la Banque mondiale qu'il y a une dizaine, respectivement une vingtaine d'années seulement. Le nombre de Suisses au sein de ces organisations a beaucoup augmenté, notamment grâce aux efforts de la DDC et du SECO, soutenus par info, le Centre suisse d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale. Effet collatéral positif, les entreprises privées suisses peuvent tirer indirectement parti de la bonne réputation de la Suisse dans les enceintes multilatérales, notamment lorsqu'il s'agit d'obtenir des mandats. Mais l'objectif principal de la Suisse reste avant tout de faire avancer la lutte contre la pauvreté grâce à des approches novatrices et efficaces.

OLIVIER BÜRKI
DANIEL BIRCHMEIER

L'importance du réseau suisse

L'atout multilatéral

ANALYSE La présence de personnel suisse dans les agences multilatérales de développement se renforce. Elle stimule un vaste réseau d'échange de compétences, assied une présence internationale et offre des débouchés au secteur privé.

«Les institutions multilatérales nous appartiennent, elles appartiennent à tous les Etats. Par notre influence, nous devons nous assurer qu'elles font la différence dans la résolution de la pauvreté». Michel Mordasini, directeur adjoint de la Direction du développement et de la coopération (DDC), est intransigent dans ses plaidoyers pour une présence suisse accrue dans les organes multilatéraux de développement.

A son arrivée à la Banque mondiale, où il fut directeur exécutif pour la Suisse de 2006 à 2011, il y avait 25 concitoyens dans l'institution, sur 11 000 employés. Pas assez à ses yeux. Cinq ans plus tard, il y en avait le double. «Et actuellement, nous avons quatre Suisses en position de direction».

La Suisse sous-représentée

Philippe Sas, chef adjoint de la section Institutions financières multilatérales au Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), fait le même constat: «La Suisse n'est pas assez représentée par rapport à l'importance que nous accordons à la coopération multilatérale».

Il n'y a pas de quotas de nationalités aux Nations Unies ni à la Banque mondiale. Mais, rappelle Michel Mordasini, «un quart de notre contribution à l'aide au développement est attribué au multilatéral» et plusieurs pays au profil similaire ont plus de nationaux engagés au sein de ces agences. C'est à cette aune que la Suisse estime être sous-représentée. La raison principale est historique: même si la Suisse est membre de nombreuses instances



Une volontaire de l'ONU Femmes mène une enquête sur les conditions de vie dans un camp en Haïti après le séisme de 2010. Photo: ONU Femmes/Catianna Tijerina

multilatérales depuis des décennies, l'adhésion à l'ONU n'a que dix ans. Il y a donc un retard à rattraper.

La Suisse déploie des efforts soutenus dans ce but (voir article p. 3). Mais à quoi bon jouer des coudes pour placer des Confédérés dans ces organisations, qu'il s'agisse des Nations Unies, du groupe de la Banque mondiale ou des banques régionales de développement? Quelle sorte d'influence la Suisse peut-elle jouer? Et qu'a-t-elle à y gagner?

La Confédération définit ses priorités en matière de développement et il est de son intérêt d'assurer la cohérence avec les organisations multilatérales dans lesquelles la Suisse s'engage. «Par exemple, souligne Philippe Sas, nous avons la volonté de promouvoir une croissance économique durable et assurer au plus grand nombre un accès aux ressources et aux prestations. Nous nous engageons pour défendre cette position au sein des organisations». C'est principalement le rôle des représentants suisses dans les instances des diverses agences, mais un relais dans les rouages mêmes de ces dernières, dans les staffs qui mettent en œuvre les programmes, est important.

Pas question toutefois d'utiliser les Helvètes comme une « cinquième colonne » : les employés des Nations Unies, de la Banque mondiale et des banques régionales de développement sont tenus à une charte de neutralité. « Il ne s'agit pas de loyauté, mais d'affinités », nuance Christian Hofer, en charge de la communication au Global Environment Facility, le principal organe de financement des conventions issues de la conférence de Rio en 1992. Venant de l'Office des migrations au SECO, il a été détaché ensuite à la Banque mondiale où il est resté trois ans dans la « communication pour le développement ». Il est au GEF depuis cinq ans. « Avoir des concitoyens en poste ne sert pas à pousser des dossiers, mais aide à stimuler leur suivi. Dans ce sens, bien sûr qu'il y a une influence. De même, assure-t-il, lorsqu'une agence est face à une situation délicate, il est plus facile pour un employé de se tourner vers son pays d'origine pour chercher du soutien ».

Visibilité et information

Ce lien est renforcé par le fait que la Suisse, via ses missions auprès des Nations Unies, « investit beaucoup dans les relations avec ses concitoyens en poste, par rapport à d'autres pays », témoigne Julien Pellaux, assistant exécutif de la directrice adjointe d'ONU Femmes, à New York. « Ce rapport de confiance facilite l'échange. Je saisis mieux les points qui sont importants pour la DDC, qui de son côté récolte des informations qui lui sont utiles ». Werner Haug, directeur du bureau régional pour l'Europe de l'Est et l'Asie centrale au Fonds des Nations Unies pour la population estime que cette présence non seulement offre une visibilité à la Suisse « mais permet de faire remonter des informations, ouvre des réseaux et facilite les contacts ». Vu de Berne, pour Michel Mordasini, « il n'y

PRÉSENCE SUISSE DANS LES INSTITUTIONS MULTILATÉRALES

Fin 2011, 1801 Confédérés travaillaient dans l'ensemble des organisations internationales intergouvernementales dont la Suisse est membre. Dans les catégories de personnel « professionnel » et « directeur » (sans les « administratifs »), leur nombre est passé de 406 à 811 entre 2000 et 2011. En proportion, il a baissé entre 2009 et 2011 (de 1,25% à 1,05%) mais a globalement cru sur la décennie (de 0,92% en 2000). Dans le système des Nations Unies, ils étaient 1229, soit 1,01% du total, toutes catégories de personnel confondues. La contribution de la Suisse représente 1,13% du budget de l'ONU en 2011 et 2012, d'où l'idée que le pays est sous-représenté.

a pas de moyens plus puissants pour développer un réseau de partenariat de travail avec les agences multilatérales ».

Le maillage est d'autant plus effectif que, selon les principaux intéressés en poste dans les institutions multilatérales, les Suisses ont bonne réputation. Sérieux, compétents, consensuels. Werner Haug ajoute le pragmatisme et l'exigence de la bonne gouvernance, habitués au multilinguisme qui plus est. Bref, ils collent au stéréotype. Rien d'étonnant pour Christian Hofer : « Je travaille avec 110 nationalités différentes, c'est incroyable à quel point certains stéréotypes se vérifient ». Sur le terrain, la culture « made in Switzerland » paie, notamment lorsqu'il s'agit de gérer des situations conflictuelles.

« C'est un petit pays qui a une grande renommée, résume Julien Pellaux. Les Suisses qui travaillent à l'ONU font leur travail, sont bons au compromis et font preuve d'humilité. Ils sont même parfois trop sérieux, trop pointilleux, il faut savoir s'adapter et accepter que tout ne soit pas parfait... »

L'humilité, même si elle s'accompagne d'une certaine réserve dans la communication, est particulièrement

appréciée dans des postes comme la Banque africaine de développement, relève Jean-Luc Bernasconi, qui occupe le poste de chef de division pour la gouvernance et les réformes économiques. « Ici 80% du staff est africain, du haut en bas de l'échelle. Cela demande de bien appréhender l'interculturel, plus que dans d'autres agences. Mais c'est passionnant ». Tellement passionnant qu'après avoir été dans le secteur privé, puis au PNUD, à la Banque mondiale, enfin au SECO durant 8 ans, l'économiste a eu l'envie de repartir sous d'autres cieux. « Il serait exagéré de dire qu'il y a une « swissness », estime-t-il, mais la Suisse est un partenaire sûr et apprécié ».

Cette bonne réputation, la Suisse veut en faire un levier pour favoriser une plus forte présence à des postes supérieurs, ceux qui demandent un réel soutien de la part du pays d'origine. Mais les candidats potentiels à ces fonctions sont souvent à un âge où ils mettent en balance leur vie familiale, donc envisagent un retour en Suisse. A moins qu'ils n'aillent dans le sens contraire, comme Wolfgang Meyer, qui a passé de la Banque nationale suisse à l'International Finance Corporation, parce qu'il y trouvait un poste où il y avait tout à faire et parce qu'on est venu le chercher.

Etendre le réseau

Pour la DDC et le SECO, le réseautage ne doit pas se limiter à l'intérieur du système. Il est aussi important de construire des relations en Suisse, à la périphérie du monde multilatéral. Il s'agit notamment de renforcer les liens avec le monde académique d'une part, le secteur privé de l'autre, voire les deux ensemble. Autrement dit, établir des synergies. Jürgen Blaser, autorité reconvenue en foresterie, enseigne à la Haute école spécialisée bernoise et remplit des

IMPRESSUM



Editeur :
Direction du développement et de la coopération DDC
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Collaboration rédactionnelle :
Michel Bühler, Jean-François Schwab

Maquette et mise en page :
Marc Dubois, Lausanne
marc@mdvr.ch

Olivier Bürki
Chef de la Division des Institutions globales, DDC
olivier.burki@deza.admin.ch

Gerolf Weigel
Chargé de Programme, Division des Institutions globales, DDC
gerolf.weigel@deza.admin.ch

Daniel Birchmeier
Chef de section, Institutions financières multilatérales, SECO
daniel.birchmeier@seco.admin.ch

Philippe Sas
Adjoint au chef de section, Institutions financières multilatérales, SECO
philippe.sas@seco.admin.ch

mandats de consultant pour la Confédération. Il représente aussi la Suisse auprès du Forum des Nations Unies sur la forêt, de la Convention sur le climat et de la Banque mondiale. « Dans les trois activités je peux apporter mes compétences scientifiques et techniques. Et en participant à des réunions internationales, je reste au courant des processus en cours, informations que je peux restituer en Suisse. Je peux en plus transmettre à mes étudiants une vision du fonctionnement multilatéral. Certains d'entre eux sont des candidats potentiels pour la coopération ».

La Suisse fournisseur des agences multilatérales

Dans un autre domaine, le professeur Ernst Fehr, à la tête du département d'économie de l'Université de Zurich conseille l'UNICEF sur l'évaluation de modèles comportementaux (par exemple, dans certaines sociétés : comment arriver à l'abandon des pratiques de mutilations sexuelles?). La DDC fonctionne comme facilitateur. « A travers notre collaboration, l'UNICEF a accès aux méthodologies et aux résultats d'études les plus récents », estime Eric Bürger, responsable de recherche auprès d'Ernst Fehr/Fehradvice. « Pour nous, c'est motivant de travailler avec ces institutions, car cela nous donne l'occasion de travailler dans un champ d'activité en pleine évolution ». L'équipe du professeur Fehr a aussi été approchée par la Banque mondiale.

Autre exemple, la Banque mondiale a confié à Swiss Ré la codirection d'un nouveau mécanisme d'assurance contre les catastrophes naturelles pour les pays vulnérables. L'assureur a aussi organisé un dialogue avec le SECO, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et une dizaine de pays, sur ce sujet.

Le secteur privé a d'ailleurs intérêt à s'ouvrir au monde des grandes agences : selon une étude publiée en septembre 2012 par la Graduate Institute de Genève (sur demande du SECO et de la DDC), les achats de biens et services des agences multilatérales de développement ont augmenté de 2,5 à 5 fois entre 2000 et 2012 (sauf pour la Banque mondiale : 65%). Cela fait de la Suisse le premier fournisseur du système des Nations Unies par rapport à la taille de son économie et le deuxième en terme absolu. ■



Des pêcheurs en Inde relèvent leurs filets. Photo: Saikat Mukherjee/Picture this, PNUD.

Soutien à la présence suisse

L'air du large

PERSPECTIVE Les Suisses ne sont pas suffisamment représentés dans les rouages des institutions multilatérales de développement. Afin de favoriser les vocations, le SECO et la DDC ont mis en place des dispositifs d'accompagnement, car la concurrence est vive et la porte étroite.

Pour les Suisses qui rêvent de se mesurer aux grands défis du vaste monde, les institutions multilatérales de développement offrent des perspectives stimulantes. Lorsqu'on demande à ceux qui y sont déjà employés quelles ont été leurs motivations, l'ouverture sur le monde et sur d'autres cultures figure en bonne place. Cette envie se conjugue avec l'envie d'être au service du bien commun, de donner du sens à son emploi.

Le corollaire, c'est que la concurrence pour décrocher un poste est à la même échelle, mondiale. De plus, le processus de recrutement, notamment aux Nations Unies, peut être long et difficile à comprendre. « Il n'est déjà pas facile de savoir ce que vaut son CV sur le plan international », témoigne Jacqueline Bernhard, qui vient de décrocher un poste de sage-femme spécialiste au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

L'accompagnement des candidats

cinfo, le Centre d'information, de conseils et de formation pour les professions de la coopération internationale, basé à Bienne, en partenariat avec la DDC et le SECO, est justement là pour accompagner les candidats à une telle carrière, qu'il s'agisse du marché suisse ou international (voir encadré). cinfo cible particulièrement les agences des Nations Unies et les institutions financières multilatérales prioritaires pour la coopération suisse au développement, soit le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le FNUAP, l'UNICEF, ONU Femmes, la Banque Mondiale et les banques régionales de développement.

« Lorsque cinfo a commencé son travail de soutien il y a plus de dix ans, seuls une poignée de Suisses étaient représentés dans ces organisations. Les possibilités d'y entrer étaient peu connues et il fallait de bonnes connexions, note Lisa Isler, directrice adjointe de cinfo. Les rares Suisses étaient souvent déjà établis à l'étranger ». Aujourd'hui, « les candidats sont motivés par la réputation des agences, la possibilité de tisser un réseau international de gens

très qualifiés, qu'ils n'auraient pas au niveau national», ajoute Nina Prochazka, conseillère senior à cinfo. Mais «il faut une stratégie, de la patience et de l'obstination», reconnaît-elle.

Pour la DDC et le SECO, l'une des manières de mettre un pied dans la porte, pour ainsi dire, consiste à détacher des experts, parfois dans le cadre d'un programme spécifique. Certains y creusent leur sillon et y font carrière. C'est le cas de Christian Hofer, qui entra de cette manière à la Banque mondiale en venant du SECO, pour arriver à son poste actuel de responsable de communication au Fonds pour l'environnement mondial. Fervent défenseur de la présence de concitoyens dans les instances multilatérales, il ne tarit pas d'éloges sur un système utilisé par de nombreux pays donateurs dont la Suisse, celui des «jeunes experts associés», plus connu sous le nom de Junior Professional Officers, les JPO.

Soutien aux jeunes professionnels

Il s'agit – en répondant à des appels d'offres eux aussi très concurrentiels – de financer le poste de jeunes recrues. Les candidats doivent justifier d'une expérience professionnelle de quelques années. Le pays donateur, en l'occurrence la Suisse, paie le salaire durant deux ans. L'agence, après évaluation, peut renouveler le contrat pour une année, financé à 50% par l'organisation. Dans la douzaine d'agences des Nations Unies qui



cinfo est un centre de formation et d'information qui prépare aux carrières dans les organisations internationales. Photo cinfo/Marcel Kaufmann

en recrutent, les JPO représentent 10 à 13% de leur staff au 1^{er} mars 2013. Les futurs candidats JPO doivent justifier de quelques années d'expérience. Au besoin, ils peuvent l'acquérir comme volontaires aux Nations Unies. Cela n'influence toutefois en rien leur chance comme JPO. Une vingtaine de ces postes sont soutenus chaque année par la Division sécurité humaine ou par la DDC.

La DDC va relancer en 2013 un nouveau programme de JPO destiné à renforcer la présence suisse dans les institutions multilatérales. Le but est clairement que ces personnes fassent une carrière dans les organisations internationales et contribuent à augmenter la présence suisse. Le financement n'implique toutefois aucun contrat moral pour le bénéficiaire,

d'où l'importance d'une sélection rigoureuse des candidats, effectuée par cinfo. La DDC compte que la moitié des JPO au moins continue sur la lancée. «Des trois JPO qui ont été acceptés au Programme alimentaire mondial en 2007, par exemple, deux y sont toujours, l'autre vient de le quitter», indique Lisa Isler, de cinfo.

Le SECO de son côté a soutenu une dizaine de JPO depuis 2005. Dans le cas de la Banque mondiale, il finance la troisième année si l'institution garantit le salaire des deux années suivantes. «Tous les jeunes experts que nous avons financés durant trois ans ont été acceptés en 4^e et 5^e années», souligne Philippe Sas, adjoint au chef de section des institutions financières du SECO. «Les rares qui quittent les organisations multilatérales après un certain temps, ne sont pas «perdus», insiste-t-il. Ils ont acquis des compétences recherchées par la coopération internationale de la Suisse».

Une «légitimité sans égale»

La question de l'«après» se pose rapidement dans ces institutions, surtout aux Nations Unies où même des fonctions de direction ont des contrats de deux ans. Les postes sont le plus souvent reconduits, mais «on n'a pas un horizon très lointain, cela donne un sentiment de précarité», reconnaît Miren Bengoa. C'est pourtant elle qui a décidé de quitter l'ONU, après un parcours qui a commencé comme JPO pour finir responsable régionale pour l'UNICEF, basée au Sénégal et couvrant 24 pays africains. On lui proposait un poste à New York, mais «six pays en huit ans, c'est éprouvant, j'avais envie de rentrer». Elle est aujourd'hui déléguée générale de la Fondation d'entreprise Chanel à Paris, qui soutient des projets en faveur des femmes. «Y compris dans le privé, l'expérience des Nations Unies vous donne une légitimité sans égale dans le domaine du développement», assure-t-elle. Même son de cloche chez Judith Schuler, qui a passé six ans au Programme alimentaire mondial après 18 mois dans une opération de maintien de la paix. C'est la fondation Usthi, basée à Rapperswil, qui se concentre sur la santé et l'éducation d'enfants en Inde et au Népal qui est venue la chercher. «Je ne pourrai pas faire ce que je fais maintenant si je n'avais pas l'expérience de terrain des Nations Unies». ■

CINFO, PORTRAIT EXPRESS

cinfo, le centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale a été créé sous forme de fondation par la DDC en 1990. Son but est d'augmenter la visibilité de ces filières, soutenir les professionnels dans la conception de leur carrière, promouvoir en Suisse les besoins en personnel de la coopération, notamment des agences multilatérales, et soutenir des candidatures à ces postes.

Son offre s'adresse aux employeurs comme aux personnes désirent s'engager dans la coopération internationale ou faire le point sur leur parcours. Son activité se partage entre l'information et la formation continue en matière de carrière, de réorientation professionnelle, d'échanges interculturels, de préparation aux candidatures internationales. cinfo offre des conseils pour particuliers, du soutien au recrutement pour des institutions ainsi que des cours et manifestations. cinfo mène des présélections et des évaluations pour des postes de spécialistes et juniors sur mandats de partenaires étatiques et d'ONG.

www.cinfo.ch

« Il est difficile d'entrer à l'ONU, il faut être très persévérant »

INTERVIEW Le Suisse Rolf Schaller est « Chief Mobility and Staffing » à l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'enfance), en poste à New York depuis trois ans. Chef responsable du recrutement et de la mobilité au sein des ressources humaines de l'agence onusienne pour l'amélioration et la promotion de la condition des enfants, il fut aussi ancien délégué du Comité international de la Croix-Rouge (CICR).

Quel a été votre parcours professionnel avant d'être engagé à l'UNICEF ?

Après un apprentissage commercial j'ai fait une maturité au collège du soir, puis j'ai eu envie de me lancer dans des études orientées vers l'international, un monde qui m'a intrigué. J'ai donc décidé d'étudier les sciences politiques et les relations internationales à Genève. De fil en aiguille cela m'a amené à postuler pour le CICR. Je m'étais fixé deux ans et je suis finalement resté dix ans tellement c'était passionnant. J'ai principalement travaillé en Afrique et en Amérique du Sud, puis trois ans au siège du CICR à Genève. Je me suis spécialisé dans les ressources humaines les dernières années. Puis j'ai opté pour le secteur privé et j'ai passé dix ans dans l'entreprise multinationale KPMG avant d'avoir envie de tester le savoir-faire très poussé du secteur privé en gestion des ressources humaines dans un environnement d'organisations internationales. Et c'est là que s'est présentée l'opportunité de rejoindre l'UNICEF, en juin 2010.

Aviez-vous choisi spécifiquement l'UNICEF au sein de l'ONU et pourquoi ?

Oui, c'était assez dirigé car j'étais très acquis à la cause de l'UNICEF pour la défense des droits des enfants, notamment par rapport à ce que j'avais vécu au CICR. J'avais eu l'occasion de travailler avec l'UNICEF dans le cadre de collaborations entre les deux organisations dans des zones de conflits. J'ai pu constater que l'UNICEF travaillait de manière assez similaire sur le terrain que le CICR. J'ai eu

eu d'excellents contacts et cela m'a laissé une impression très favorable. Une organisation très dynamique, très orientée sur le terrain et très opérationnelle.

Comment décroche-t-on précisément un emploi dans une agence onusienne comme l'UNICEF ?

Il faut tout d'abord être très persévérant. C'est dur d'entrer à l'ONU. Il ne faut pas avoir peur de faire de nombreuses tentatives. Les exigences sont très élevées et l'on est en compétition avec le monde entier. Pour ma part, tout a commencé il y a six ans dans le cadre d'une mission de recrutement de l'UNICEF en Suisse, organisée par le Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale, le cinfo, visant à encourager des Suisses à postuler pour ce genre de postes internationaux. Curieux, j'ai répondu à leur annonce et j'ai envoyé mon CV à des représentants de l'UNICEF. Ils m'ont accordé un entretien à Bienne, mais ce n'était pas le bon moment de changer d'emploi pour moi au niveau familial. Ils m'ont toutefois mis sur une liste de candidats intéressés et intéressants pour l'UNICEF. On est resté en contact une année, ils m'envoyaient des offres liées à mon profil, puis plus rien. En 2009, j'étais prêt à changer de travail. C'est cinfo qui a réactivé le lien et assuré le suivi avec l'UNICEF à New York. Quelque temps plus tard, une annonce a été publiée par l'UNICEF pour le poste de responsable en recrutement. J'ai postulé. Il y a eu trois entretiens, deux par téléphone et un par vidéoconférence, puis une journée à New York avec de multiples rencontres et entretiens. Entre ma candidature et la signature du contrat, cela a duré cinq mois.

Pouvez-vous nous parler de l'importance du « coaching » de cinfo ?

Le soutien de cinfo a été très important pour moi. J'ai apprécié leur savoir et leur connaissance spécialisés. Je ne connaissais pas le long processus de recrutement du système des Nations Unies. Grâce à cinfo, j'ai eu



Rolf Schaller, responsable du recrutement et de la mobilité à l'UNICEF.

accès à de nombreuses informations, à des contacts pour des échanges et j'ai eu un coach personnel pour un entraînement individuel afin de me préparer très concrètement aux entretiens avec l'ONU. Cela m'a rassuré au moment d'aborder tous ces entretiens. Ils sont assez courts, une heure en général, mais ils ont la spécificité de se dérouler devant un « panel », une équipe de plusieurs personnes. Il faut être bien préparé, savoir faire passer un message tout en restant synthétique.

Comment avez-vous vécu et ressenti vos débuts dans le système onusien ?

L'accueil des nouveaux collaborateurs n'est pas très personnalisé et organisé. La prise en charge, ce n'est pas le point fort de ces organisations internationales. Il faut beaucoup se débrouiller et être très proactif. Il faut soi-même aller vers les gens, qui sont au demeurant très ouverts et disponibles. Et dans ce cas, le processus d'intégration et d'apprentissage se passe très bien et même très vite.

En quoi consiste exactement votre poste de cadre à l'UNICEF ?

Je suis le responsable de la section «Mobility and Staffing» de la division des ressources humaines de l'agence, soit une vingtaine de personnes. De façon générale, je m'occupe de toutes les questions liées au recrutement et à la mobilité du personnel, avec un triple objectif : avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment. Je supervise aussi le travail de l'équipe qui s'occupe de la rotation et de la recherche de la relève de nos postes de «senior management». Un autre domaine est le contact avec les donateurs, gouvernements et autres partenaires par rapport aux questions de recrutement et de programmes bilatéraux tels que le programme de Junior Professional Officer (JPO). Je coordonne également le travail de l'équipe «New Talent», où nous nous concentrons sur une approche proactive ciblant différents publics, potentiels «viviers» de talents. Sur une année, il y a entre 500 à 700 postes internationaux annoncés. En 2012, par exemple, nous avons eu environ 80 000 candidatures à gérer. L'UNICEF attire beaucoup de monde !

Quelles différences principales entre votre expérience au CICR et celle à l'ONU ?

La temporalité est différente. Au CICR, on travaille plus dans l'urgence sur le terrain, les missions et processus sont plus courts et l'administration moins lourde, du moins de ce que je me rappelle. A l'UNICEF, il y a un volet développement très important. On travaille donc plus sur le long terme. Le cadre légal onusien est lui en revanche alors très lourd.

De votre expérience et point de vue, y a-t-il un atout ou une spécificité bien helvétique pour une carrière aux Nations unies ?

Non, ce n'est pas un atout spécifique que d'être Suisse pour entrer dans une organisation internationale. En revanche, dans mon expérience, je constate qu'en général les compétences linguistiques des Suisses sont souvent au-dessus de la moyenne. Les Suisses ont souvent aussi une expérience et une exposition à l'étranger ainsi qu'une ouverture culturelle très développées. Enfin, le Suisse est plutôt assez modeste. Il aura tendance à ne pas se mettre en avant lors des

premiers entretiens, à ne pas assez se vendre, par opposition à d'autres cultures, anglo-saxonnes notamment, plus «outspoken». Personnellement, je fais en sorte de tenir compte des grandes différences culturelles et de ne pas préjuger.

Y a-t-il de grandes différences de « culture » de recrutement d'une agence onusienne à l'autre ?

Il y a beaucoup de similitudes et quelques grandes différences. Pour les différences, il y a par exemple des organismes qui ont un système de quotas pour éviter la surreprésentation de nationalités, comme le secrétariat général de l'ONU. Il y a aussi des agences qui ne publient leurs annonces qu'à l'interne d'abord. D'autres, comme le Haut-commissariat pour les réfugiés (HCR), ne publient que très peu de postes, car c'est la rotation interne qui prédomine. A l'UNICEF, nous publions nos annonces simultanément à l'interne et à l'externe. D'ailleurs, l'UNICEF est très bien cotée comme le montre le nombre de candidatures reçu chaque année. ■

Compétence et mobilité

Profils et carrières

«Il y a peu de plans de carrière clairement définis aux Nations Unies». L'avertissement a le mérite d'être clair. Il figure en bonne place sur le site de l'institution consacré justement aux possibles emplois qu'elle offre. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'emploi, mais plutôt que la diversité des postes et des possibilités fait que les employés peuvent non seulement être amenés à changer de fonction ou de département, mais aussi d'organisation ou de genre d'activité. Le maître mot est la mobilité, qu'elle soit géographique ou professionnelle. Toutefois, «votre carrière est le reflet de vos aspirations» et l'organisation «joue un rôle de soutien» et une fois engagés, «vous pouvez être certain de ne pas être seul pour envisager votre carrière».

Reste que les Nations Unies proposent généralement des contrats de

deux ans renouvelables, ce qui implique un degré d'incertitude qui ne convient pas à tous (cf. article p. 3). A la Banque mondiale, le message donne l'image d'une plus grande stabilité. «Le staff de la Banque mondiale a l'occasion de définir et de rechercher ses propres aspirations en matière de carrière», indique simplement le site consacré à l'emploi au sein de la banque.

Dans tous les cas, la notion de compétence est au premier plan. «Nous sommes continuellement à la recherche des plus brillants, des plus talentueux individus de la planète», claironne la Banque mondiale, qui insiste sur la diversité en genres, nationalités et origines ethniques de son personnel qui doit avoir une solide formation, une large compréhension des questions de développement et une expérience du travail à l'international.

Les deux institutions insistent sur l'intégrité, le respect de la diversité, l'engagement, des valeurs que l'on pourrait retrouver dans n'importe quel contrat d'entreprise. La différence ici c'est que ces grandes institutions ont un caractère d'exemplarité qui se révèle... lorsque ces valeurs ne sont pas respectées.

La Banque mondiale emploie quelque 10 000 personnes, dont 40 % dans des bureaux basés dans 110 pays en voie de développement, selon son site. La proportion d'employés basés dans des pays d'activité a augmenté ces dernières années, ce qui traduit, selon la banque, son engagement de travailler en partenariat étroit avec ses clients.

Les Nations Unies emploient 44 000 personnes. 54 % sont affectés à des opérations de terrain, et 29 % aux différents sièges. Le solde se répartit entre les commissions régionales (6 %), les tribunaux (4 %) et les «autres affectations» (7 %). ■