

# Personnel associé

23 juin 2025

## Points clés

- Le personnel associé du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui renforce les ressources des bureaux dans les situations d'urgence, comprend les Volontaires des Nations Unies (VNU), les vacataires du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), les consultants individuels, les sous-traitants, les chercheurs boursiers et les personnes déployées par les partenaires de réserve. L'Unité des partenariats et du personnel associé de la Section du recrutement et des partenariats pour le personnel associé de la Division des ressources humaines (PAW/Section des partenariats associés et de recrutement/DHR) peut fournir des conseils sur les procédures à suivre selon les cas
- La Section des partenariats associés et de recrutement de la Division des ressources humaines (DHR) doit valider individuellement chaque personne proposée pour une mission de personnel associé avant qu'un contrat ne soit établi
- Le recrutement de personnel associé est une démarche stratégique qui répond à des besoins opérationnels, en particulier dans le cadre d'interventions d'urgence, et qui est mise en œuvre conformément aux principes et aux normes du HCR. L'application de cette stratégie aux situations d'urgence se justifie par la volonté d'éviter les pénuries de personnel pendant les périodes critiques et de réduire les coûts pendant la phase suivant ces situations d'urgence
- Dans un souci d'efficacité budgétaire et de durabilité, la participation du personnel local ou national est à privilégier pendant toute la durée des interventions d'urgence
- Le personnel associé est tenu d'adopter les principes d'intégrité et d'éthique les plus stricts, et des mécanismes doivent être mis en place pour remédier aux comportements inappropriés et résoudre les litiges
- Afin d'assurer sa sécurité et son bien-être sur son lieu d'affectation, le personnel associé est intégré au système de gestion de la sécurité du HCR et la gestion des risques de sécurité est encadrée par des responsabilités clairement définies. Le déploiement du personnel associé dans les zones à risque élevé doit respecter les dispositions du Cadre de la criticité des programmes

- Il est essentiel d'analyser en continu les besoins en personnel associé et de s'adapter à ces besoins, et un examen stratégique des ressources humaines doit être réalisé à l'expiration de toute déclaration d'urgence afin de pouvoir répondre aux besoins liés aux priorités opérationnelles et aux orientations stratégiques générales
- Dans un souci de stabilité opérationnelle, les entités faisant appel à du personnel associé doivent s'assurer que le rapport entre les employés du HCR et ce personnel associé reste acceptable. Le ratio 70/30 (employés/personnel associé) est recommandé à titre indicatif et vaut également à l'échelle de l'ensemble du HCR

## 1. Aperçu

Dans les situations de crise et d'urgence qui surviennent partout dans le monde, le rôle du HCR pour protéger les populations déplacées et leur apporter une assistance humanitaire est capital. Mobiliser rapidement et coordonner des moyens opérationnels n'est cependant pas suffisant pour intervenir efficacement dans de telles situations ; une approche stratégique est nécessaire pour gérer les sous-effectifs et assurer la continuité et la durabilité des activités des équipes opérationnelles. Compte tenu de ces impératifs, la Division des ressources humaines (DHR) et la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) collaborent afin de fournir aux équipes des conseils essentiels pour faire face aux difficultés de gestion du personnel dans les situations d'urgence, et, en particulier, de leur proposer une feuille de route pour déployer du personnel associé de manière efficace et efficiente. Ces principes visent à mettre en place une organisation optimisée du personnel, à réduire les risques sous-effectif aux postes critiques et à éviter des coûts excessivement élevés une fois passées les situations d'urgence.

La capacité opérationnelle du HCR doit beaucoup à la diversité et à la flexibilité de sa main-d'œuvre, qui se compose, d'une part, de membres du personnel régis par des règles établies et, d'autre part, de personnel associé qui apporte un soutien crucial à divers titres. Le recours à du personnel associé se justifie par la nécessité de faire face aux difficultés opérationnelles avec une grande réactivité et d'adapter les compétences mobilisées aux objectifs spécifiques des missions. L'ensemble du personnel doit pouvoir évoluer dans un environnement sain et respectueux grâce au respect des principes d'inclusion, d'équité et de promotion de la diversité. Il convient par ailleurs, lors de la constitution des équipes d'intervention d'urgence, de limiter les recrutements accélérés aux personnes chargées des fonctions essentielles, de privilégier le recours aux ressources nationales et de mener une analyse des besoins en personnel stratégique. Ces consignes soulignent l'importance accordée au maintien d'un rapport équilibré entre le personnel titulaire et le personnel associé ainsi qu'à la continuité et à la durabilité des activités des équipes opérationnelles du HCR.

## 2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Les principes contenus dans ce document pour aborder les situations d'urgence portent tout

particulièrement sur l'utilisation stratégique du personnel associé du HCR afin de répondre aux besoins opérationnels urgents, notamment dans les situations de crise. Les points qui suivent soulignent dans quelle mesure ces principes sont adaptés aux situations d'urgence :

- Flexibilité des interventions : Il est généralement nécessaire de répondre avec rapidité et adaptabilité aux besoins des populations affectées par une situation d'urgence. Le personnel associé du HCR constitue une ressource flexible qui peut être promptement mobilisée pour soutenir les activités essentielles des interventions d'urgence.
- Maintien des capacités opérationnelles : Il peut arriver que les ressources opérationnelles du HCR soient sollicitées au-delà de leur capacité. Faire intervenir du personnel associé permet au HCR de renforcer sa main-d'œuvre et de disposer de plus de moyens pour couvrir les besoins essentiels et venir en aide aux populations déplacées dans les zones affectées par une crise.
- Disponibilité d'expertises spécialisées : Il est souvent nécessaire, dans le cadre d'une situation d'urgence, de fournir une expertise dans des domaines spécifiques tels que la logistique, les abris, la santé ou encore la protection. Le champ de compétence et d'expertise du personnel associé du HCR est étendu et offre à l'organisation la possibilité de déployer des équipes ayant les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer les difficultés spécifiques des situations d'urgence.
- Rapidité des déploiements : Flexibilité et réactivité sont deux aspects déterminants du déploiement des équipes d'intervention dans les situations d'urgence. La mise au point de directives claires sur la participation du personnel associé et la rationalisation des processus de recrutement et de déploiement permettent au HCR d'affecter rapidement du personnel associé dans les zones où les besoins d'assistance sont les plus urgents.
- Considérations de sécurité : Il est important d'intégrer le personnel associé au système de gestion de la sécurité du HCR. Une telle mesure est nécessaire pour que le personnel intervenant dans un environnement de situation d'urgence soit formé, équipé et soutenu comme il se doit pour pouvoir agir en toute sécurité dans des contextes potentiellement hautement risqués.
- Durabilité et continuité : La durabilité et la continuité à long terme conditionnent, avec le lancement de mesures immédiates, l'efficacité d'une intervention d'urgence. L'élaboration de principes sur l'organisation des ressources humaines pendant et après une situation d'urgence permet aux équipes opérationnelles d'assurer une transition sans heurts et le maintien des fonctions essentielles au cours de la phase postérieure à l'urgence.
- Atténuation des risques : Parmi les multiples risques inhérents à une situation d'urgence, le risque de nuire à la réputation est celui que font encourir une mobilisation inadaptée du personnel et/ou des dépenses excessivement élevées au cours de la phase postérieure à l'urgence. Les directives visent à atténuer ce risque en facilitant l'évaluation prospective de la composition des équipes d'urgence et en soulignant les objectifs d'efficacité budgétaire ainsi que les enjeux de planification stratégique.

Il est nécessaire, pour intervenir efficacement dans une situation d'urgence, de pouvoir rapidement renforcer les équipes. Il faut pour cela disposer d'une solide stratégie de gestion des ressources humaines en situation d'urgence, et le recours au personnel associé doit être envisagé comme une composante de cette stratégie. Le choix entre les différents types de personnel associé peut être laissé à l'appréciation d'une cellule d'urgence de gestion des ressources humaines.

En se reportant aux [directives opérationnelles sur la dotation en personnel dans les situations d'urgence \(UNHCR/OG/2024/04\)](#), il est important de distinguer les différentes phases d'une situation d'urgence au cours desquelles du personnel associé peut être déployé.

### 3. Conseils principaux

Les modalités de gestion du personnel associé sont définies par l'[Administrative Instruction on Managing Affiliate Workforce \(UNHCR/AI/2020/7/Rev.1\)](#). Cette instruction administrative établit un cadre permettant, à tous les niveaux du HCR et de manière efficace, de gérer le personnel associé et de lui apporter l'assistance dont il a besoin.

Elle décrit les principes généraux, les restrictions, les pouvoirs et responsabilités, les dispositions juridiques et les mesures de sécurité applicables. Son application est obligatoire.

Lorsque des ressources humaines supplémentaires sont nécessaires, les équipes opérationnelles doivent déterminer si les tâches à réaliser doivent être confiées à du personnel du HCR ou à du personnel associé. Le personnel associé du HCR est composé d'individus qui ont une relation de travail avec le HCR. Ces personnes peuvent être des VNU, des consultants et des sous-traitants individuels (y compris des sous-traitants ayant un contrat avec l'UNOPS ou tout autre organisme associé), des chercheurs boursiers et des personnes déployées par des partenaires de réserve.

Il est important de noter que, conformément aux politiques des Nations Unies et du HCR, les stagiaires ne sont pas considérés comme du personnel associé, et on pourra retenir également que, pour des raisons de sécurité, il n'est pas possible d'en accueillir dans les lieux d'affectation déconseillés aux familles. Les personnes postées dans des lieux d'affectation exposés à des risques de sécurité pouvant avoir une incidence sur le recrutement de personnel associé ou de stagiaires devront s'informer des mesures à prendre auprès de leur Conseiller pour la sécurité sur le terrain ou du Service de la sécurité sur le terrain/de la DESS.

Cette rubrique s'applique à différents statuts de personnel associé, à savoir :

- Les VNU (nationaux et internationaux) ;
- Les vacataires administrés par l'UNOPS ;
- Les consultants individuels ;
- Les sous-traitants individuels.

Les ambassadeurs itinérants, les personnes qui ne font pas partie du personnel du HCR et qui participent à des réunions ou à d'autres activités de l'organisation, les experts des Nations Unies, les consultants en entreprise, les consultants institutionnels ainsi que les stagiaires ne sont pas considérés comme du personnel associé.

L'Unité des partenariats et du personnel associé (PAW/Section des partenariats associés et de recrutement/DHR) est chargée de fournir des conseils et de suivre les conditions de mobilisation du personnel associé, quel que soit son statut.

Le pouvoir d'instaurer, de prolonger et de modifier les dispositions applicables au personnel

associé (c'est-à-dire d'allouer un financement spécifique à la création d'un poste ou de modifier une allocation convenue antérieurement) est défini dans la section 7 de l'[instruction administrative sur le Cadre d'allocation des ressources \(UNHCR/AI/2019/07/Rev.4\)](#).

Veiller, en vertu de l'Instruction administrative relative à la gestion du personnel associé (UNHCR/AI/2020/7/Rev.1), à ce que le personnel associé soit habilité à réaliser les tâches et fonctions pour lesquelles il est recruté.

Les personnes déployées par les partenaires de réserve pour les situations d'urgence sont également considérées comme du personnel associé. Leur déploiement est géré par le Service des urgences de la DESS. Plus de détails sont disponibles dans la rubrique sur les partenaires de réserve pour les situations d'urgence.

Les membres du personnel associé font partie de la main-d'œuvre du HCR et sont à ce titre membres de ses équipes, ceci indépendamment des différences qui peuvent exister entre les contrats de travail et les avantages qui leur sont propres.

La présence de suffisamment d'employés du HCR aux côtés du personnel associé et aux postes principaux est nécessaire pour prendre les décisions et assurer les fonctions de supervision. La plupart des missions confiées au personnel associé sont de courte durée, ce qui explique la forte rotation observée. Les coûts et les avantages du personnel associé peuvent varier très significativement selon les circonstances.

Pour faire un bon usage du personnel associé dans les situations d'urgence, les équipes opérationnelles doivent, de manière générale :

- Mener en amont une évaluation détaillée des besoins opérationnels, en tenant compte de la nature des tâches, de la complexité de l'intervention et de la spécificité du contexte, en particulier dans les situations d'urgence. Aligner le plan d'intervention sur les objectifs opérationnels généraux du HCR et s'assurer de sa cohérence avec l'évaluation des besoins en personnel ;
- Utiliser diverses méthodes de recrutement pour identifier du personnel associé qualifié, y compris, pour pouvoir atteindre un large public, en diffusant des annonces sur les postes vacants à travers différents canaux. Évaluer les candidats sur la base de leurs qualifications professionnelles, de leur expertise et de leur engagement en faveur des valeurs et de la mission du HCR ;
- Vérifier qu'ils satisfont aux politiques et normes du HCR, et procéder notamment à des contrôles d'intégrité en ayant recours à des bases de données sur l'exploitation et les abus sexuels, les comportements inappropriés et les problèmes liés aux performances. N'engager que des personnes dont la candidature a été approuvée par les autorités compétentes ;
- Soutenir le personnel associé dans tous les domaines afin de faciliter son intégration, y compris en organisant des séances de présentation des politiques, des procédures et du code de conduite du HCR. Assurer l'accès du personnel associé aux ressources nécessaires, y compris à des formations, à une assistance administrative et aux services de médecine du travail ;
- Définir clairement les rôles et responsabilités du personnel associé en clarifiant l'étendue

de ses tâches, les niveaux de pouvoir et l'organisation hiérarchique. Veiller à ce que le personnel associé comprenne ses obligations, notamment celles qui relèvent des protocoles de sécurité et des engagements de confidentialité ;

- Mettre en place de solides mécanismes de suivi et de supervision afin de pouvoir évaluer la performance du personnel associé et garantir la redevabilité. Fournir régulièrement de l'aide au personnel associé et commenter son travail pour lui permettre d'être plus efficace, et traiter rapidement les problèmes et les difficultés rencontrés ;
- S'assurer que le ratio entre le personnel du HCR et le personnel associé est de l'ordre de 70/30 afin de garantir la continuité et la stabilité des opérations. Suivre les effectifs mobilisés afin, d'une part, d'éviter de trop dépendre du personnel associé et, d'autre part, de minimiser les coûts pendant la phase postérieure à la situation d'urgence ;
- Recruter le personnel associé en veillant à conserver suffisamment de flexibilité pour pouvoir adapter ses effectifs et ses tâches en fonction de l'évolution des besoins opérationnels et, en particulier, en réponse à des situations d'urgences et à des changements pouvant survenir sur le terrain. Évaluer régulièrement l'efficacité des interventions du personnel associé et procéder aux ajustements nécessaires en conséquence ;
- Établir des procédures claires pour régler les conflits et les litiges potentiels entre le HCR et le personnel associé. Permettre l'accès à des mécanismes internes de recours, tels que le Bureau de la déontologie ou le Bureau du Médiateur, afin de garantir le traitement rapide et équitable des problèmes ;
- Donner la priorité à la sûreté et à la sécurité du personnel associé affecté dans les situations d'urgence à risque élevé. Intégrer le personnel associé au système de gestion de la sécurité du HCR, notamment en le formant, en lui fournissant l'équipement nécessaire et en lui apportant l'assistance requise pour atténuer les risques et assurer son bien-être ;
- Promouvoir éthique et redevabilité au sein du personnel affilié en encourageant tout particulièrement l'adhésion aux valeurs, aux principes et au code de conduite du HCR. Rendre le personnel associé redevable de ses actions, y compris en prenant des mesures disciplinaires appropriées en cas de comportement répréhensible ou de violation du principe d'intégrité.

Le rôle des administrateurs et gestionnaires responsables au sein des équipes opérationnelles est essentiel pour faciliter la mise en œuvre des contrats tout en faisant respecter les valeurs et les normes de l'organisation. Ce qui suit décrit les mesures que doivent prendre les administrateurs et les gestionnaires ainsi que les points auxquels ils doivent accorder une attention particulière pour agir efficacement dans les situations d'urgence :

- Tout d'abord, bien comprendre les spécificités des différents types de contrats, les durées, les conditions de prolongation, de modification et de résiliation. Analyser avec soin toute décision relative aux contrats, en considérant les besoins opérationnels, la qualité des services et la faisabilité financière ;
- Préparer pour chaque contrat un mandat détaillé qui servira de feuille de route pour les deux parties en présence. Ces documents doivent faire ressortir l'essence de la mission et bien mettre en évidence les objectifs, le calendrier, les ressources budgétaires et les modalités de supervision. Le mandat fixe solidement le cadre d'une intervention et réduit de manière significative les risques de malentendus ;
- Adopter un processus de sélection par mise en concurrence, en privilégiant la méritocratie

ainsi que les critères d'inclusion et de transparence. Présélectionner les candidats sur la base de leurs qualifications, de leur expertise, de leurs connaissances linguistiques et des coûts afférents. Faire en sorte que les candidats soient représentatifs de la diversité de façon à offrir à chacun les mêmes chances ;

- Veiller à la bonne application des règles d'administration des contrats, et en particulier de celles qui sont susceptibles de restreindre les possibilités de recrutement ainsi que de celles qui portent sur les devises de paiement, les taxes et la sécurité sociale. Demander les approbations nécessaires, établir une documentation précise et procéder en temps voulu au paiement des sous-traitants. Le respect de ces normes favorise la confiance au sein de l'organisation et renforce sa crédibilité ;
- Promouvoir les principes de promotion de la diversité et d'inclusion tout au long du processus de sélection. Placer l'égalité des genres et la diversité géographique parmi les priorités, et favoriser ainsi un environnement dans lequel chacun se sent valorisé et capable d'agir ;
- Mettre en place un système efficace d'évaluation de la performance, permettant en particulier de donner aux sous-traitants un avis constructif sur leur intervention à l'issue de leurs prestations. Traiter rapidement et de façon impartiale tout malentendu, et soutenir ainsi le développement d'une culture d'amélioration continue et de redevabilité ;
- Anticiper les risques et les événements imprévus potentiels, plus particulièrement dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. Veiller à ce que les sous-traitants soient pris en compte dans les protocoles de sécurité et les procédures d'évacuation, et contribuer ainsi efficacement à atténuer les dangers potentiels ;
- Adhérer strictement aux principes d'intégrité et de coopération, notamment dans le cadre d'enquêtes, d'inspections ou d'audits. Il est indispensable de se montrer totalement transparent et pleinement coopératif avec les entités menant les enquêtes, les inspections ou les audits, et de faire ainsi preuve de redevabilité et d'éthique.

Le personnel associé du HCR contribue à part entière à nos efforts humanitaires partout dans le monde. Nous soulignons dans ce qui suit les principaux éléments répondant à ses besoins et contribuant à rendre ses interventions enrichissantes et productives. Ces éléments sont spécifiquement destinés au personnel associé et peuvent être ouvertement évoqués au cours de la phase initiale d'orientation :

- Droits en matière de congés - Votre bien-être est important et nous vous proposons différents types de congés. Prenez connaissance des droits que prévoit votre contrat pour les congés annuels, les congés de maladie ou les congés parentaux. Tenez-vous informé(e) des droits que vous avez acquis, et suivez bien les procédures applicables pour soumettre vos demandes de congés et les faire valider par votre supérieur(e).
- Certificat médical pour congé de maladie - Si vous avez besoin de prendre un congé de maladie prolongé, informez-vous sur les certificats médicaux à fournir. La délivrance en temps voulu des certificats médicaux par votre médecin traitant est essentielle pour que votre absence soit gérée de manière adéquate.
- Congé parental - Nous reconnaissons l'importance de la famille et nous vous invitons à planifier votre congé parental, si vous y êtes éligible, en en discutant à l'avance avec votre supérieur(e). Soumettez votre demande en fournissant les pièces nécessaires, de manière à ce que la transition à l'occasion de cet événement spécial se déroule dans les meilleures conditions.

- Réaménagement des modalités de travail Nous attachons de l'importance à l'équilibre entre votre vie privée et votre travail. Étudiez les réaménagements des modalités de travail qu'offre la politique du HCR. Discutez de vos souhaits avec votre supérieur(e) pour trouver des solutions adaptées à vos besoins spécifiques.
- Santé et sécurité au travail – Votre santé et votre sécurité comptent plus que tout. Avant de prendre vos fonctions, veillez à disposer d'un certificat de bonne santé en cours de validité. Prenez connaissance de ce qui est couvert et exclu du régime d'assurance maladie auquel le HCR souscrit en tenant compte du type et de la durée de votre contrat.
- Indemnisation et assurance – Informez-vous sur les procédures d'indemnisation applicables aux blessures et décès liés au travail. Le HCR n'assume aucune responsabilité pour la perte de vos biens ou pour les dommages qu'ils pourraient subir, et il vous appartient donc de souscrire à une assurance couvrant ces risques.
- Congé de détente – Travailler dans un lieu isolé ou un environnement stressant peut peser sur l'équilibre. Ayez connaissance des conditions d'éligibilité au congé de détente conformément à la politique du HCR, et rapprochez-vous, sur votre lieu d'affectation, des collègues compétents pour l'organisation des déplacements et l'octroi des avantages prévus.
- Apprentissage et perfectionnement – Votre développement professionnel est important pour nous. Suivez en ligne l'intégralité des modules de formation obligatoires dans le délai imparti, et profitez des possibilités pour apprendre et vous perfectionner dans les domaines liés à votre fonction. Bénéficiez gratuitement des cours proposés pour renforcer vos compétences et votre expertise.
- Communication, documentation et conservation des dossiers – Il est essentiel d'établir une communication claire. Tenez votre supérieur(e) informé(e) de toute absence, de vos demandes de congés et de tout changement de situation. Tenez un décompte précis des congés pris, et conservez les certificats médicaux et autres documents s'y rapportant.

L'intérêt principal de recourir au personnel associé pour renforcer les ressources humaines internes est la très grande flexibilité qu'offre cette approche pour remplir certaines fonctions, avantage auquel s'ajoute la variété des options contractuelles. Certains de ces réaménagements contractuels sont spécialement adaptés aux situations d'urgence grâce à un processus administratif conçu pour faciliter le recrutement (à l'image de l'option consistant à déployer du personnel de réserve à travers la DESS).

Le personnel associé offre une grande partie des compétences requises pour conduire les activités du HCR, et même davantage puisque des fonctions non recensées dans le catalogue des postes du HCR peuvent être confiées à du personnel associé. Des partenaires de réserve, des personnes faisant l'objet d'affectations temporaires internes ou externes, des VNU éligibles et des sous-traitants individuels locaux seront mobilisés pour assumer des fonctions techniques, et notamment celles relatives aux abris, à la santé publique, à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène, et à la planification des sites. La politique actuellement en vigueur prévoit de ne solliciter des consultants individuels que pour les fonctions de conseil de haut niveau ayant une incidence sur les systèmes du HCR dans leur ensemble.

Du personnel associé ne pourra être engagé qu'une fois que l'entité souhaitant y faire appel aura réalisé l'évaluation de faisabilité qui repose sur les trois principaux facteurs décrits ci-après :

## Nature/fonction/responsabilités

L'étendue et la complexité de la mission doivent être soigneusement analysées afin de s'assurer que le personnel associé ne sera pas amené à réaliser des tâches ni à tenir des rôles ou des fonctions qui impliquent des risques, des responsabilités ou des obligations généralement assumés par les ressources propres du HCR. Le personnel associé :

- Ne peut pas occuper des fonctions qui nécessiteraient que lui soit déléguée l'autorité d'approuver, pour le compte du HCR, les engagements financiers ou les dépenses ;
- Ne peut pas occuper des fonctions au sein des services des ressources humaines lui conférant une responsabilité directe, un pouvoir d'approbation ou la capacité de prendre des décisions en matière de recrutement de personnel, y compris de personnel associé, ou susceptibles d'avoir une incidence sur la gestion des avantages du personnel ;
- Ne doit pas être affecté à des postes correspondant à des activités de niveau 1 en référence au Cadre de criticité des programmes, ni en des lieux où des restrictions de personnel sont en place en raison de risques de sécurité très élevés pour le personnel du système de gestion de la sécurité des Nations Unies ;
- Ne peut pas être affecté à des fonctions qui l'exposeraient à des risques de santé élevés ;
- Ne peut pas avoir des responsabilités qui incluent un rôle officiel de supervision ou de représentation, la possibilité de faire des déclarations publiques, ou encore son intégration, avec un pouvoir de décision, au sein de conseils et de comités ; le personnel associé peut en revanche, s'il dispose d'une expertise technique spécifique, participer à ces conseils et comités avec un rôle consultatif.

## Les Volontaires des Nations Unies

Les Volontaires nationaux et internationaux des Nations Unies apportent un soutien capital aux équipes opérationnelles du HCR. Un [mémoire d'accord](#) (voir annexes) lie le HCR au programme des VNU.

Le siège des VNU se charge du déploiement des volontaires en collaboration avec leurs bureaux régional et local. L'Unité des partenariats et du personnel associé (PAW/Section des partenariats associés et de recrutement/DHR) assure la coordination, gère l'implication de l'ensemble des acteurs dans les processus propres aux VNU et règle toutes les questions relatives au recrutement des VNU internationaux.

Le programme des VNU propose différentes catégories de VNU, ce qui permet de trouver des solutions flexibles, adaptées aux besoins des entités des Nations Unies. Pour plus de détails, consulter la [page de l'Intranet](#) qui s'y rapporte.

Bien noter que la durée minimale d'un contrat de VNU est de trois mois. La durée cumulée maximale d'engagement dans le cadre de contrats multiples de VNU est variable.

## Étapes du recrutement

Le déploiement d'un VNU national intervient au terme d'un processus dont la durée est généralement d'un mois. Cette durée passe à deux mois pour les VNU internationaux.

Pour évaluer les coûts associés à un VNU avant d'amorcer la procédure de recrutement, s'adresser directement à l'unité régionale ou locale du programme. <https://www.unv.org/fr/contacts-unv>

Les étapes sont expliquées plus en détail sur la [page des VNU de l'Intranet](#), sous « Workflows ».

Il est possible dans certaines conditions de raccourcir le processus administratif :

- Méthode de recrutement direct (procédure de sélection concurrentielle écartée par le directeur de bureau ; méthode recommandée dans certains cas exceptionnels). L'intérêt de cette méthode est que la phase de diffusion de l'annonce sur le poste à pourvoir, d'identification des candidats et de sélection est réduite. Bien noter que les étapes d'intégration gérées par le programme des VNU ne sont quant à elles pas raccourcies.
- Réduction de la période de publication de l'annonce du poste à pourvoir et d'identification des candidats. Dans ce cas, l'avantage est que le programme des VNU dispose de 5 jours ouvrables au lieu de 14 pour soumettre la liste des candidats présélectionnés au bureau du HCR recherchant un VNU. Bien noter que les étapes d'intégration gérées par le programme des VNU ne sont quant à elles pas raccourcies (contrôles médicaux, visas, formations prémobilisation, préavis, etc.).
- Sélection sur dossiers. Méthode de sélection concurrentielle, qui exclut tests écrits et entretiens, et qui se fonde exclusivement sur l'examen des profils (fiches d'information sur les VNU). L'avantage est la rapidité. L'inconvénient est qu'il s'agit d'un « recrutement à l'aveugle », les équipes opérationnelles prenant leur décision alors qu'elles ne connaissent pas ou peu le/la candidat(e).
- Réduction de la durée du processus de sélection concurrentielle. L'avantage dans ce cas est que le bureau du HCR recherchant un VNU doit évaluer les candidats et finaliser la sélection dans un délai de 5 jours ouvrables au lieu de 14. Bien noter que les étapes d'intégration gérées par le programme des VNU ne sont quant à elles pas raccourcies (contrôles médicaux, visas, formations prémobilisation, préavis, etc.).

## **Vacataires de l'UNOPS**

Dans le cadre d'un accord (Échange de lettres) signé par le HCR et l'UNOPS, l'UNOPS établit, pour le compte du HCR, des contrats de vacataires qui sont recrutés pour participer à un projet, fournir une expertise technique ou intervenir temporairement pour soutenir le personnel du HCR.

Outre la gestion du contrat de travail (établissement du contrat initial, prolongation, résiliation, amendement, etc.), l'UNOPS assure le paiement du salaire et se charge des assurances. L'assurance médicale n'est cependant gérée par l'UNOPS que pour les vacataires locaux.

La sélection des vacataires, la fixation de leur rémunération, la gestion de leurs congés, leur supervision et l'évaluation de leurs performances sont assurées par le HCR conformément à ses propres politiques et procédures.

Les vacataires peuvent être recrutés pour des périodes allant d'une heure à un maximum d'une année calendaire, conformément aux termes de l'instruction administrative. Un contrat de vacataire peut être prorogé si nécessaire.

Le recours à des vacataires de l'UNOPS n'est pas réservé aux situations d'urgence et est possible dès lors qu'il s'agit de répondre, temporairement et à court terme, à des besoins opérationnels. L'instruction administrative prévoit néanmoins que le déploiement de personnel associé dans des lieux d'affectation exposés à des risques élevés ou très élevés dépendra des besoins déterminés en tenant compte de la criticité des programmes dans lesquels ce personnel est impliqué.

Pour plus de détails sur le statut des vacataires de l'UNOPS, contacter l'Unité des partenariats et du personnel associé (DHR).

### **Étapes du recrutement**

Le recours aux vacataires de l'UNOPS et le processus de recrutement sont expliqués en détail dans les procédures opérationnelles standard UNOPS – HCR sur le traitement des contrats de vacataires (contrats de vacataires internationaux ou locaux) – nouveaux recrutements, prolongations et cessations de services, annexe B1 de l'Échange de lettres entre l'UNOPS et le HCR.

Un bureau du HCR souhaitant faire appel à un vacataire de l'UNOPS doit établir les coûts associés, rédiger le mandat correspondant au poste à pourvoir et contacter le bureau local de l'UNOPS pour la signature d'un accord de décaissement couvrant l'année en cours et basé sur le modèle disponible sur [SharePoint](#).

Dans le même temps, le bureau du HCR doit engager les procédures de recrutement (diffusion de l'annonce de recrutement, présélection des candidats, tests et/ou entretiens). Un processus de sélection concurrentielle est de rigueur pour le recrutement d'un vacataire de l'UNOPS. L'instruction administrative laisse néanmoins la possibilité de s'en dispenser dans une situation d'urgence ou si des besoins opérationnels prioritaires appellent une réponse immédiate. La dispense doit être justifiée par une note et approuvée par le directeur de bureau ou de division.

Une fois le processus de sélection terminé et toutes les pièces nécessaires réunies, l'UNOPS établit un contrat de vacataire dans un délai d'environ 5 jours ouvrables.

### **Consultants et sous-traitants individuels**

Un contrat de sous-traitant individuel est une autre option de contrat de personnel associé, qui permet à une personne d'être recrutée directement par le HCR pour une courte durée en vue d'appuyer le personnel dans certaines activités ou de fournir un service spécifique dans un délai prédéterminé, rémunérée sur une base horaire, hebdomadaire, mensuelle ou forfaitaire.

Un contrat de consultant individuel est une option de contrat de personnel associé, par le biais de laquelle le HCR peut recruter directement une personne reconnue comme spécialisée dans un domaine d'expertise particulier afin de bénéficier de ses recommandations, de ses conseils ou de ses propositions d'approches innovantes dans le cadre du développement de ses politiques.

La durée de ces contrats est définie par l'instruction administrative.

### **Étapes du recrutement**

Un bureau du HCR peut amorcer une procédure de recrutement d'un sous-traitant individuel ou d'un consultant individuel, et en particulier rédiger le mandat correspondant aux services à fournir, dès lors que le besoin est établi. Un processus de sélection concurrentielle est de rigueur pour le recrutement d'un sous-traitant individuel ou d'un consultant individuel. L'instruction administrative laisse néanmoins la possibilité de s'en dispenser dans une situation d'urgence ou si des besoins opérationnels prioritaires appellent une réponse immédiate. La dispense doit être justifiée par une note et approuvée par le directeur de bureau ou de division.

Une fois le processus de sélection terminé et toutes les pièces nécessaires réunies, le contrat peut être finalisé par le HCR en quelques jours. Se reporter pour plus de détails aux paragraphes de l'instruction administrative portant sur le processus de sélection, les rôles et les responsabilités attachés à ce type de contrat.

### **Système de gestion de la sécurité des Nations Unies**

Le [système de gestion de la sécurité des Nations Unies](#) s'applique aux VNU, aux vacataires de l'UNOPS et aux consultants et sous-traitants individuels. Le HCR a le devoir de réaffecter et/ou d'évacuer les membres du personnel de ces catégories lorsque cela est nécessaire et dans des conditions validées par le système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

### **Intégration au personnel du HCR**

Les membres du personnel associé font partie de la main-d'œuvre du HCR et sont à ce titre membres de ses équipes, ceci indépendamment des différences qui peuvent exister entre les contrats de travail et les avantages qui leur sont propres.

### **Évaluation des performances**

Veiller à ce que l'évaluation des performances d'un membre du personnel associé soit réalisée en temps voulu par l'intéressé(e) et son/sa supérieur(e) (les formulaires à utiliser ne sont pas les mêmes pour tous les statuts). Le modèle du rapport d'évaluation des consultants et sous-traitants individuels est accessible via [ce lien SharePoint](#) et celui des vacataires de l'UNOPS via cet [autre lien](#).

### **Workday**

Le développement de Workday a permis la mise en place d'une plateforme de gestion des ressources humaines aux fonctionnalités plus étendues. Cette plateforme couvre l'ensemble du personnel du HCR, y compris le personnel associé. Le processus de recrutement, y compris la phase d'intégration, est géré sous Workday pour tous les types de contrats de personnel associé. Se référer aux [guides pratiques applicables](#) disponibles sous Workday pour les détails techniques.

## **4. Politiques et lignes directrices**

## 5. Liens

[Intranet/page relative à l'unité du personnel affilié](#) [Site internet des VNU](#) [Site Internet de l'UNOPS](#)

## 6. Contacts principaux

Unité des partenariats et du personnel associé (PAW) de la Division des ressources humaines (DHR)

- DHR, Unité des PAW : [hqawfu@unhcr.org](mailto:hqawfu@unhcr.org)
- DHR, Unité des PAW, UNOPS : [hqawfops@unhcr.org](mailto:hqawfops@unhcr.org)
- DHR, Unité des PAW, VNU : [hqawfunv@unhcr.org](mailto:hqawfunv@unhcr.org)