

Personnel dans les situations d'urgence

12 février 2025

Points clés

- Éviter autant que possible la création accélérée de postes (qui devront par la suite être intégrés aux opérations ou dont le nombre devra être réduit lors de la phase postérieure à la situation d'urgence)
- Maximiser les possibilités de participation à l'intervention d'urgence pour le personnel national, notamment dans le cadre de missions et de postes de la catégorie du Service mobile
- Exhorter les équipes opérationnelles à mobiliser en priorité les partenaires de réserve, le personnel associé, le personnel occupant des postes faisant l'objet d'affectations ou d'engagements temporaires et les missions institutionnelles pour stabiliser l'intervention d'urgence, au lieu d'avoir recours à la création accélérée de postes
- Organiser un examen des effectifs pendant le cycle de programme annuel suivant, après expiration de la déclaration de situation d'urgence, en vue de procéder à la planification stratégique de la déclaration de la phase postérieure à la situation d'urgence

1. Aperçu

Au cours d'une situation d'urgence, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) se voit généralement obligé d'augmenter immédiatement sa présence et ses capacités (période d'expansion), et doit être en mesure de remettre rapidement ses effectifs et ses opérations à l'échelle adéquate lors de la phase postérieure à la situation d'urgence (période de réduction). Les rubriques suivantes décrivent la nouvelle approche à suivre dans les situations d'urgence déclarées.

2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Ces orientations présentent une approche stratégique, efficace et rentable de la dotation en personnel dans les situations d’urgence, visant à minimiser les manques d’effectifs aux points critiques et à réduire le risque de dépassement du budget consacré au personnel après l’expiration de la déclaration de situation d’urgence.

3. Conseils principaux

Le tableau ci-dessous fournit une vue d’ensemble des différentes phases d’une situation d’urgence, notamment l’augmentation immédiate des capacités, la préparation en faveur d’une intervention d’urgence durable, ainsi qu’une phase plus prolongée et durable, qui peut durer jusqu’à 20 mois au total. Cette chronologie n’est fournie qu’à titre indicatif, étant donné que l’enchaînement, la portée et la durée des opérations dans les situations d’urgence varient en fonction du contexte. Ainsi, la période d’expansion n’inclut pas forcément toutes les étapes présentées, et la période de réduction peut commencer beaucoup plus tôt.

Période	I. Expansion			II. Réduction
Phase	a. Augmentation immédiate	b. Préparation d’une intervention d’urgence durable	c. Intervention plus durable	d. Déclaration de la phase postérieure à la situation d’urgence
Mois (à titre indicatif)	1 - 3	4+	8-20+	Premier cycle de programme après expiration de la déclaration de situation d’urgence

Mesures d'urgence en matière de personnel (par ordre de priorité)	◦ Ressources humaines nationales réaffectées ◦ Mécanisme de premier secours (régional) ◦ Équipe d'intervention d'urgence de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) ◦ Mécanismes de déploiement interne des membres des fichiers d'urgence ◦ Missions institutionnelles ◦ Affectation temporaire interne/engagement temporaire externe ◦ Partenaires de réserve ◦ Volontaires des Nations Unies (VNU) ◦ Procédures accélérées critiques	◦ Affectation temporaire interne/engagement temporaire externe ◦ Missions institutionnelles ◦ Partenaires de réserve ◦ Mécanismes de déploiement interne des membres des fichiers d'urgence ◦ VNU ◦ Sous-traitants individuels locaux (y compris le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, ou UNOPS) ◦ Procédure accélérée (septième et huitième mois)	◦ Procédure accélérée ◦ Affectation temporaire interne/engagement temporaire externe ◦ Missions institutionnelles ◦ Déploiement des partenaires de réserve ◦ VNU ◦ Sous-traitants individuels locaux (y compris l'UNOPS)	Mise à l'échelle des effectifs au cours de la phase postérieure à la situation d'urgence : ◦ Partenaires de réserve ◦ VNU ◦ Sous-traitants individuels locaux (y compris l'UNOPS)
Actions obligatoires pour passer à la phase suivante	Initier les demandes de mobilisation des partenaires de réserve/du personnel associé et les procédures d'ouverture des postes faisant l'objet d'affectations et d'engagements temporaires	Déterminer les besoins de base en matière de procédures accélérées et publier les postes créés (quatrième et cinquième mois)	Réaliser un examen complet des effectifs	

I. Période d'expansion

a) Augmentation immédiate (du premier au troisième mois) :

Dans une situation d'urgence déclarée, il convient de répondre aux besoins immédiats en matière de personnel en utilisant les mécanismes suivants, classés par ordre de priorité (applicables au personnel national et étranger, aux niveaux local et international) :

- Réaffectation (redéploiement, missions locales) du personnel national existant (sous l'autorité du Représentant, avec le consentement du personnel concerné) ;

- Utilisation du mécanisme de premier secours des bureaux régionaux (sous l'autorité du Directeur du bureau concerné) ;
- Demande de déploiement de l'équipe d'intervention d'urgence de la DESS (demande adressée par l'équipe opérationnelle à la DESS par l'intermédiaire du bureau) ;
- Demande de déploiement des membres des fichiers d'urgence de la DESS (demande adressée par l'équipe opérationnelle à la DESS par l'intermédiaire du bureau) ;
- Missions du personnel issu d'autres équipes opérationnelles/du Siège (à la demande de l'équipe opérationnelle/du bureau auprès de l'équipe opérationnelle/du bureau/du Siège) ;
- Affectation temporaire interne/engagement temporaire externe (l'équipe opérationnelle/le bureau adresse une demande de personnel de catégorie P directement à la Direction des ressources humaines [DRH] ou par l'intermédiaire de la cellule du HCR ; l'équipe opérationnelle est chargée des demandes d'affectations et d'engagements temporaires pour les postes de la catégorie des services généraux/administrateurs recrutés sur le plan national) ;
- Demande de mobilisation des partenaires de réserve (à la demande de l'équipe opérationnelle/du bureau auprès de la DESS, avec un délai possible de huit semaines et l'éventualité d'un manque de fonds/de candidats appropriés du côté des partenaires) ;
- Demande de déploiement de VNU (soit dans le cadre d'une mission de trois mois au sein d'une équipe d'intervention d'urgence pour les VNU internationaux éligibles, soit dans le cadre d'un déploiement standard de VNU) ;
- Demande de création accélérée d'un nombre limité de postes essentiels, si nécessaire en vue de préserver la prévisibilité de l'intervention d'urgence et de réduire les risques pour la réputation (par exemple, si la situation d'urgence est de grande ampleur ou se déroule dans une zone où le HCR n'avait pas de présence significative) – demande adressée par l'équipe opérationnelle à la DRH et à la Division de la planification stratégique et des résultats (DSPR) par l'intermédiaire du bureau.

Les effectifs élargis seraient idéalement composés, au maximum, à 70 % de personnel fonctionnaire et à 30 % de personnel associé, c'est-à-dire que la proportion totale de membres du personnel associé dans le cadre de l'opération, y compris au cours de la période préalable à la situation d'urgence, ne devrait pas dépasser le maximum autorisé de 30 %.

Il est conseillé aux équipes opérationnelles de pays de planifier immédiatement la phase suivante en identifiant les profils nécessaires, notamment pour les partenaires de réserve/le personnel associé, ainsi que pour les affectations/engagements temporaires aux niveaux local et international.

b) Préparation d'une intervention d'urgence durable (au-delà du quatrième mois) :

La mise à disposition de personnel dans une situation d'urgence serait principalement assurée à travers le maintien des dispositifs de déploiement d'urgence pour le personnel local et international, notamment les affectations temporaires internes/engagements temporaires externes, les missions, les partenaires de réserve, les mécanismes de déploiement des membres des fichiers d'urgence, les sous-traitants individuels locaux et les VNU, ainsi que, dans des cas exceptionnels, la création accélérée de postes essentiels.

Les effectifs élargis seraient idéalement composés, au maximum, à 70 % de personnel

fonctionnaire et à 30 % de personnel associé. Toutefois, le personnel associé peut être recruté par l'intermédiaire d'engagements temporaires externes, comme spécifié ci-dessus, et sera alors considéré comme du personnel fonctionnaire. La proportion totale de membres du personnel associé dans le cadre de l'opération, y compris au cours de la période préalable à la situation d'urgence, ne devrait pas dépasser le maximum autorisé de 30 %.

Dans le même temps et si nécessaire, l'équipe opérationnelle devra prévoir la création d'un nombre minimal de postes, publiés conformément aux procédures accélérées applicables (proposition soumise à la DRH et à la DSPR/au Conseil de planification et de gestion des ressources [CPGR] avant la fin du sixième mois) :

- Avant la fin du sixième mois, l'équipe opérationnelle devra proposer, par l'intermédiaire du bureau, un nombre minimal de postes à publier conformément aux procédures accélérées applicables. La mise en place des postes locaux et internationaux proposés devra être nécessaire pour une durée complète de 12 mois à partir de la date d'affectation (dans le cas contraire, il conviendra de prendre d'autres dispositions concernant le personnel intérimaire).
- Les postes susceptibles de faire l'objet d'une procédure accélérée comprennent, entre autres, certains postes de direction clés (chef de bureau auxiliaire/extérieur), des postes de gestion et des postes fonctionnels (qui sont internes/critiques pour le HCR, par exemple : ressources humaines, approvisionnement, coordination interagences, interventions en espèces, finances, administration, programmes et postes de gestion des activités de protection). Les fonctions techniques dans des domaines tels que les abris, la santé publique, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que la planification des sites seront pourvues grâce aux accords avec les partenaires de réserve et aux affectations temporaires internes/engagements temporaires externes, et en faisant appel aux VNU éligibles et aux sous-traitants individuels locaux. Les sous-traitants individuels locaux peuvent être engagés au sein du pays. Lorsque le régime d'assurance médicale sera disponible, des sous-traitants individuels internationaux pourront être déployés depuis l'étranger.
- Le projet de procédure accélérée sera communiqué à la DRH et à la DSPR pour examen, puis soumis au CPGR. La DRH en vérifiera l'exactitude technique, notamment les numéros et les intitulés de poste et l'alignement de la classification, en sollicitant l'avis de la DESS conformément aux modalités d'urgence.
- Le CPGR est invité à requérir l'opinion de la DESS concernant l'adéquation de la composition du personnel.

Considérations particulières relatives aux dispositions à prendre au sein du pays

- S'agissant de la planification des effectifs, le HCR préconise généralement de prendre en compte, dans la mesure du possible, les avantages des solutions nationales afin, d'une part, de renforcer le savoir-faire et les connaissances, et, d'autre part, d'accroître la durabilité.
- Après l'étape d'augmentation immédiate des effectifs, les équipes opérationnelles sont encouragées à déterminer les besoins en matière de personnel au niveau local, en s'appuyant sur une analyse des lacunes, et à accorder la priorité aux affectations temporaires, qui peuvent être prolongées jusqu'à deux ans.

- Lors de cette phase de la situation d'urgence, il peut s'avérer prudent de limiter la création de postes nationaux à publier par l'intermédiaire de procédures accélérées, qui peuvent soulever des attentes de mandat à plus long terme.
- Il est conseillé de créer des postes de la catégorie du Service mobile comme solution de substitution aux postes de professionnels internationaux afin de transférer les compétences appropriées au personnel recruté au niveau local dans le pays. Les postes de la catégorie du Service mobile peuvent également être publiés par l'intermédiaire de procédures accélérées.
- Pour des fonctions spécifiques et limitées dans le temps, par exemple le personnel chargé de l'enregistrement ou d'autres fonctions techniques, il est possible d'envisager les sous-traitants individuels locaux (y compris le personnel de l'UNOPS au niveau local) ou les VNU nationaux.

c) Intervention d'urgence plus durable (à partir du huitième mois) :

La création accélérée d'un nombre minimal de postes serait achevée, et les membres du personnel nouvellement nommés seraient réaffectés et déployés, prenant leurs fonctions avant la fin du huitième ou du neuvième mois. Ces postes devraient être maintenus pendant 12 mois à compter de la date d'affectation ou de réaffectation.

Il convient de répondre aux autres besoins en matière de personnel grâce à des affectations temporaires internes/engagements temporaires externes, en déployant des partenaires de réserve, ou en faisant appel aux missions, aux VNU ou aux sous-traitants individuels locaux.

Les effectifs élargis seraient idéalement composés, au maximum, à 30 % de personnel recruté par le biais de procédures accélérées et à 70 % de personnel engagé dans le cadre d'autres modalités, avec la proportion du personnel associé ne dépassant le maximum autorisé de 30 %, contre 70 % de personnel fonctionnaire.

Toutes les opérations d'urgence bénéficiant d'une création accélérée de postes doivent faire l'objet d'un examen obligatoire des effectifs avant le premier cycle de programme et après l'expiration de la déclaration de situation d'urgence, dans le cadre d'un exercice de planification des effectifs. L'objectif de cet examen serait de définir des priorités stratégiques tournées vers l'avenir pour répondre aux besoins de protection, d'assistance et de coordination au cours de la période de réduction postérieure à la situation d'urgence et, sur la base de ces priorités, de convenir des besoins de personnel et budgétaires. L'exercice obligatoire de planification des effectifs doit couvrir l'ensemble des opérations menées dans le pays (et non uniquement la création de postes d'urgence) et aligner les ressources sur les nouveaux livrables/produits.

Il est recommandé que les équipes opérationnelles de pays, en collaboration avec le bureau régional et avec le soutien de la DRH, désignent un organe principal (une équipe multifonctionnelle) pour mener les examens des effectifs. Ces examens permettront d'évaluer la dotation en personnel, les structures organisationnelles, la présence et les fonctions d'un point de vue stratégique, en veillant à ce que l'opération d'urgence récente soit alignée sur les objectifs globaux de la Représentation du HCR.

Le processus d'examen est axé sur des considérations structurelles et relatives au personnel, et se concentre sur les postes et les bureaux plutôt que sur les individus. Il comporte

quatre étapes : la collecte de données (y compris des analyses et des entretiens), la présentation des conclusions (notamment des lacunes identifiées), la formulation des recommandations (proposant des mesures correctives), ainsi que la prise de décisions et la mise en œuvre. Tout au long de ce processus, les principales conclusions sont validées en collaboration avec les parties prenantes concernées, et le rapport final contenant les recommandations est approuvé par l'équipe dirigeante. Les recommandations en matière de changements de poste sont mises en œuvre conformément aux directives des autorités définies dans le Cadre d'allocation des ressources, tandis que les interventions concernant des individus doivent être menées en suivant le plan d'action relatif aux ressources humaines. La méthodologie et la boîte à outils pour l'examen pratique des effectifs sont disponibles dans le [Manuel du HCR pour la planification des effectifs](#), à la page 13, paragraphes 51 à 60, et aux pages 29 à 35, annexe 8.

II. Période de réduction

d. Déclaration de la phase postérieure à la situation d'urgence (à l'issue du premier cycle de programme/de la première année après la mise en œuvre des procédures accélérées)

À la fin du vingtième mois au plus tard, les effectifs de l'opération devront se situer à un niveau adéquat. Le personnel occupant des postes essentiels créés dans le cadre de la procédure accélérée doit être pleinement intégré dans la structure du personnel de l'opération, avec le soutien, si nécessaire, des partenaires de réserve et du personnel associé national et international (sous-traitants individuels locaux et VNU). Le personnel de l'UNOPS et d'autres sous-traitants faisant l'objet d'un engagement temporaire externe au niveau international d'une durée de 6 à 12 mois pendant la situation d'urgence peuvent retourner à leurs contrats de personnel associé initiaux à la fin de l'engagement, selon les besoins.

4. Politiques et lignes directrices

[\(French\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

5. Contacts principaux

Section chargée de la gestion des affectations et des compétences, DRH (pas d'adresse électronique fonctionnelle spécifique)