

# Passation des fonctions à l'issue d'une mission et retour

26 janvier 2024

## Points clés

- Tenez compte des informations qui aideront la personne qui vous succède à prendre la relève sans difficulté et à poursuivre les tâches spécifiques qui soutiennent l'équipe opérationnelle.
- Commencez à compiler des documents, des courriers électroniques et d'autres informations dès votre arrivée, et remplissez le modèle de passation des fonctions tout au long de votre mission, afin que cette procédure ne devienne pas une charge supplémentaire à la fin de la mission.
- N'organisez pas de séance d'information pour la passation des fonctions après votre départ, mais fournissez vos coordonnées et proposez de répondre à des demandes spécifiques.
- Organisez un pot de départ pour célébrer l'accomplissement de votre mission, pour réfléchir à l'expérience et pour remercier vos collègues du soutien que vous avez reçu.
- Préparez votre retour à votre domicile et à vos tâches quotidiennes, et prévoyez un congé après votre départ afin de faciliter la transition.

## 1. Aperçu

Une passation des fonctions bien organisée permet de garantir la continuité du travail sans interruption majeure après un changement de titulaire. Une bonne pratique consiste à créer un fichier ou un dossier en y intégrant des informations essentielles, telles que des renseignements sur le contexte, des documents clés et une liste de contacts, afin de permettre au nouveau responsable de comprendre le travail et les problèmes spécifiques, ainsi que de nouer le dialogue avec les personnes appropriées. Cet ensemble d'informations est particulièrement utile si la passation des fonctions ne peut pas être conduite en personne. Il peut en outre être complété par un appel sur Teams.

La période de passation est également l'occasion de préparer le départ et le retour à la vie et au travail habituels. Le processus de transition d'une mission sous forte pression dans une situation d'urgence à la vie normale ne doit pas être négligé et doit au contraire faire l'objet d'une réflexion pour éviter d'emporter le stress avec soi.

La présente section regroupe des recommandations sur la passation des fonctions et le retour après des missions d'urgence.

## 2. Relevance for emergency operations

Dans le cadre d'opérations d'urgence en évolution rapide, il est particulièrement important de procéder à une passation des fonctions structurée pour éviter de perdre du temps précieux lors de la transition entre deux titulaires d'un même poste. Si le nouveau titulaire ne prend ses fonctions qu'après le départ de son prédécesseur, les informations spécifiques relatives à son travail doivent être transmises par d'autres moyens, principalement sous forme de fichiers et de documents aux formats papier et électronique. Un dossier contenant les documents clés et des supports de lecture aideront le successeur à reprendre la fonction rapidement et à soutenir l'équipe opérationnelle d'urgence dès le début. Idéalement, le dossier de passation des fonctions doit être transmis au nouveau titulaire du poste avant son arrivée, par courrier électronique ou par le biais d'un lien vers un dossier en ligne, afin de gagner du temps et de lui donner une longueur d'avance. Par ailleurs, l'organisation d'un appel sur Teams pour répondre à des questions spécifiques contribuera à élever la qualité de la passation des fonctions.

## 3. Main guidance

### Passation des fonctions

Une passation des fonctions organisée est essentielle à la réussite d'une mission. La passation des fonctions ne doit pas être considérée comme une action ponctuelle, mais comme un processus fondé sur l'interaction continue avec les collègues de l'équipe, y compris le personnel qui ne fait pas partie de l'équipe d'intervention d'urgence et les collègues locaux qui restent dans le lieu d'affectation. En l'absence d'un successeur international, la passation des fonctions et la transition se feront au profit d'un collègue national. Il est important de ne pas supposer que la personne connaît déjà tous les détails du travail que vous avez effectué.

S'il est possible de réaliser la passation en personne, prévoyez de présenter le nouveau titulaire dans le cadre d'une réunion en présentiel avec vos homologues internes et externes. Cet effort sera payant, car les réunions en personne sont généralement plus efficaces pour nouer des liens et établir la confiance.

Si le nouveau titulaire ne prend ses fonctions qu'après le départ de son prédécesseur, ce dernier doit informer ses homologues internes et externes en personne ou par écrit de son remplaçant en précisant son nom (s'il est connu) et sa fonction avant qu'il n'arrive, et les encourager à l'accueillir comme il se doit et à le soutenir.

Si un trop grand nombre de contraintes empêchent l'élaboration d'un dossier de passation des fonctions, organisez au moins un appel sur Teams avec votre successeur pour l'informer des points essentiels et des contacts principaux. Veillez à l'organiser avant votre départ. L'expérience montre que lorsque les membres du personnel s'en vont et retournent à leur travail habituel, d'autres priorités prennent le dessus et ils ont moins le temps et l'envie d'assurer une passation constructive.

*Contenu qu'il est recommandé d'inclure dans une note de passation des fonctions*

- Description des tâches à effectuer au cours de la mission (qui peuvent différer de la définition d'emploi standard)
- Dossier ReadMe contenant des documents clés et de référence
- Liste des réunions périodiques auxquelles assister
- Liste des tâches et des échéances en matière d'établissement de rapports
- Note sur les projets et les rapports réalisés et achevés
- Liste des projets en cours, précisant leur état d'avancement et leurs priorités, les difficultés rencontrées et les coordonnées des partenaires
- Recommandations
- Autres observations et informations diverses
- Liste de contacts des homologues externes et parties prenantes, assortie, si possible, d'une brève description

La meilleure façon d'élaborer le dossier ReadMe est d'enregistrer, au fil de votre mission, les documents et les fichiers pertinents dans un dossier en ligne qui peut ensuite être mis à la disposition de votre successeur. Même à l'ère du numérique, les dossiers physiques contenant des originaux ou des copies papier de documents clés (par exemple, des contrats signés) sont conservés et doivent être inclus dans le cadre de la passation des fonctions.

Cette approche sert également à l'élaboration de la note de passation des fonctions. Ainsi, ces tâches ne deviennent un fardeau supplémentaire lors de la période de départ, qui peut s'avérer stressante. Partagez le lien vers le dossier ReadMe et la note de passation des fonctions avec votre superviseur. Un modèle de note de passation des fonctions est joint en annexe à la présente section.

Dernier point, mais non le moindre, effectuez les formalités de départ et laissez vos coordonnées (numéro de téléphone, adresse électronique) en vue de demandes ultérieures. Les formalités de départ comprennent la restitution de l'équipement de l'organisation (téléphone portable et carte SIM, ordinateur portable, radio, etc.) et la signature de la fiche de dépositaire, la remise des cartes des Nations Unies et autres cartes d'identification, ainsi que le règlement de tous les paiements et obligations.

## Retour

Bien que vous ayez hâte de rentrer chez vous, le départ peut être stressant et le retour à la vie normale difficile. Il peut être complexe de laisser l'opération d'urgence derrière vous, de quitter vos collègues et de mettre un terme à votre engagement. Les besoins persistent mais doivent être traités par une autre personne, et le fait qu'un successeur prenne la relève nous fait prendre conscience que nous sommes remplaçables.

Marquez la conclusion de votre mission par une rencontre informelle avec vos collègues afin d'échanger sur votre expérience et votre contribution à l'équipe opérationnelle (tant sur le plan professionnel que personnel), de leur dire au revoir et de les remercier. Informez également vos homologues externes de votre départ et remerciez-les de leur coopération et de leur soutien.

Dans le cas d'une mission dans un lieu d'affectation de la catégorie E ou D, organisez une séance d'information après la mission avec la Section du bien-être psychosocial et posez votre congé de compensation obligatoire juste après la mission afin de créer une « période tampon » au cours de laquelle vous prendrez du temps pour vous et reprendrez vos habitudes. Si vous n'avez pas droit à un congé de compensation, demandez un congé annuel pour faire une pause.

Il vous tarde de retrouver votre famille et vos amis qui ont poursuivi leur vie en votre absence. En restant en contact en ligne, le fossé créé par la séparation et la distance peut être comblé dans une certaine mesure, mais peut-être pas totalement. Visualisez votre retour, les attentes de vos proches ainsi que les vôtres. Vous aurez envie de raconter votre expérience, mais il se peut que certains éléments ne puissent être partagés. Envisagez de confier les éléments difficiles qui ne peuvent pas être partagés avec votre famille ou vos amis à un conseiller professionnel afin de ne pas souffrir de conséquences négatives au fil du temps.

Vos collègues s'attendent à retrouver le vous « d'avant » et à ce que vous repreniez pleinement votre rôle et vos responsabilités. Demandez à vos collègues et à votre superviseur de faire preuve de considération si vous avez besoin de temps pour vous réadapter. Si vous éprouvez des difficultés à reprendre votre travail habituel et votre vie quotidienne, il peut être approprié de demander conseil à un professionnel.

## Liste de contrôle

- Rassemblez les informations et documents pertinents liés au travail dans un dossier en ligne au cours de votre déploiement pour qu'il serve de dossier de passation des fonctions prêt à l'emploi à la fin de la mission.
- Réfléchissez aux informations qui vous ont été utiles (ou qui vous auraient été utiles) à votre arrivée lors de l'élaboration du dossier à remettre à votre successeur.
- Passer en revue le modèle de note de passation des fonctions pour savoir quel type d'informations fournir.
- S'il est impossible de rencontrer votre successeur en personne, organisez un appel sur Teams pour lui fournir les informations nécessaires, de préférence avant votre départ.

- Informez vos homologues internes et externes de votre départ et demandez-leur de prêter main-forte à votre successeur.
- Un pot de départ pour remercier vos collègues et leur dire au revoir peut vous aider à préparer votre retour.
- Restez en contact avec votre famille et vos amis lors de votre absence tout en gardant à l'esprit que leur vie continue et que votre retour parmi eux pourra demander des efforts.
- Assurez-vous d'assister à une séance de compte rendu avec la Section du bien-être psychosocial après la mission et de prendre le congé de compensation obligatoire ou de demander un congé annuel à l'issue de la mission d'urgence afin de faciliter votre retour à la vie normale.
- Demandez de l'aide auprès de professionnels s'il vous est difficile de vous réadapter après votre retour.

## 4. Policies and guidelines

### Annexes

[UNHCR, Handover Note template, 2024](#)

## 5. Main contacts

[Section du bien-être psychosocial](#)

[Section des services médicaux](#)