

## - Personnel dans les situations d'urgence

---- Déploiements d'urgence

----- Le renforcement des capacités pour les situations d'urgence

----- Code de conduite

---- Ressources humaines

----- Personnel dans les situations d'urgence

---- Santé et bien-être

----- Mesures à prendre en cas de conflit avec des collègues ou des partenaires

---- Administration du personnel

---

# Le renforcement des capacités pour les situations d'urgence

05 janvier 2024

## Points clés

- La formation sur les situations d'urgence a généralement lieu avant la survenue de l'une d'entre elles, dans le cadre du renforcement des capacités et de la préparation aux situations d'urgence
- Un module d'apprentissage ad hoc est disponible pour le personnel travaillant dans les

situations d'urgence

- Le module d'apprentissage relatif aux situations d'urgence est disponible sous différentes formes : autoformation en ligne, ateliers en présentiel ou webinaires en ligne
- Le présent Manuel pour les situations d'urgence est l'outil principal vers lequel se tourner pour obtenir des conseils dans les situations d'urgence
- Il convient de constituer une équipe d'animateurs à des fins d'initiation et de solliciter l'assistance du Centre mondial d'apprentissage et de perfectionnement du HCR lorsque c'est nécessaire.

## 1. Aperçu

Ce chapitre propose un aperçu des initiatives de renforcement des capacités pour les situations d'urgence et des opportunités d'apprentissage sur les situations d'urgence du HCR. Il propose des orientations sur les participants cibles, la disponibilité et les calendriers pour les personnes, les opérations de pays et les régions. Les liens avec la préparation institutionnelle aux situations d'urgence du Haut-Commissariat sont également présentés.

## 2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Idéalement, le renforcement des capacités et l'apprentissage sur les situations d'urgence ont lieu avant le début d'une situation d'urgence humanitaire. Les formations institutionnelles sur les situations d'urgence du HCR ne sont pas conditionnées à la survenue d'une situation d'urgence, et sont organisées régulièrement, à des fins de préparation.

Toutefois, l'imprévisibilité fait partie intégrante des situations d'urgence. Il est possible que des lacunes en matière de connaissances, de compétences et d'expertise puissent être mises au jour au début d'une situation d'urgence. Souvent, de nouveaux effectifs sont recrutés, et ils n'ont pas forcément eu la possibilité de participer aux formations sur les situations d'urgence. Pour ces situations, les solutions ad hoc sont présentées ci-dessous.

## 3. Conseils principaux

a) L'apprentissage dans le cadre de la préparation institutionnelle aux situations d'urgence et les listes de déploiement d'urgence de la DESS

L'unité du renforcement des capacités pour les situations d'urgence (ECDU) de la Division des situations d'urgence, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) organise les formations institutionnelles sur les situations d'urgence suivantes :

- **L'atelier sur la gestion des situations d'urgence** : prépare les membres actifs de la

liste de l'équipe d'intervention d'urgence (G6 à P4) aux missions d'urgence. Les appels à candidatures sont diffusés via les courriels institutionnels du HCR.

- **Le programme de préparation des hauts responsables aux situations d'urgence :** prépare les membres du fichier des cadres supérieurs pour les situations d'urgence (SCER) (du niveau P4 éligibles à candidater à des postes de niveau P5 et au-dessus) aux missions d'urgence. Un appel à candidatures est diffusé via les courriels institutionnels du HCR.
- **La formation aux situations d'urgence :** les opérations de pays/les régions confrontées à un ou des risque(s) élevé(s) de nouvelle urgence ou d'aggravation d'une situation d'urgence existante doivent contacter la DESS dès que possible pour étudier la possibilité d'organiser une formation aux situations d'urgence dans le cadre de leurs mesures de préparation aux situations d'urgence.
- **Le programme sur l'encadrement des équipes d'urgence :** renforce les capacités en matière de leadership interorganisations pour les réponses aux situations d'urgence. Les participants au programme sur l'encadrement des équipes d'urgence comprennent le Comité permanent interorganisations, des organisations membres des Nations Unies et des ONG partenaires des Nations Unies impliquées dans les interventions en cas de catastrophe et de crise humanitaire. Quelques places sont disponibles pour le personnel du HCR. La participation s'effectue via une nomination en réponse à un appel à candidatures publié deux fois par an.

Formations thématiques en gestion des situations d'urgence :

- **Approvisionnement :** Cette formation est conçue pour doter les professionnels de l'approvisionnement des compétences nécessaires pour permettre une capacité d'intervention d'urgence réactive, cohérente et agile dans un contexte humanitaire. Le personnel du HCR et les partenaires externes participent à un atelier qui prend la forme d'une simulation ludique et immersive et se concentre sur le perfectionnement des compétences techniques et comportementales essentielles pour la gestion de l'approvisionnement dans les situations d'urgence. La participation à cet atelier organisé par le Centre mondial de formation et de développement s'effectue via une nomination en réponse à un appel à candidatures publié une fois par an.
- La section d'enregistrement et de gestion des identités du Service mondial de données organise le **programme d'apprentissage sur l'enregistrement d'urgence**, qui prépare aux missions d'urgence les membres appartenant à la liste opérationnelle pour les enregistrements.
- La Section des systèmes opérationnels de données et du support opérationnel du Service mondial de données organise la **formation sur la gestion de l'information dans les situations d'urgence**. Il s'agit d'une formation-simulation d'une semaine qui s'adresse aux responsables de la gestion de l'information sélectionnés pour rejoindre la liste de l'équipe d'intervention d'urgence (EIU).
- Le Service des partenariats et de la coordination de la Division des relations extérieures propose la **formation sur la coordination interorganisations** : cette autoformation interactive est disponible pour tout le personnel du HCR sur Workday et prépare les apprenants à exercer leurs fonctions de manière plus efficace dans les contextes de coordination interorganisations. La formation doit obligatoirement être validée par les membres de la liste d'urgence annuelle pour la coordination interorganisations en amont de l'atelier organisé pour les membres de celle-ci. **L'atelier sur la coordination**

**interorganisations** : prépare les membres de la liste d'urgence pour la coordination interorganisations aux missions d'urgence. Un appel à candidatures pour le personnel de NO à P5 est envoyé une fois par an via les diffusions du HCR.

#### b) L'apprentissage au cours des situations d'urgence

Tous les membres du personnel du HCR sont tenus de valider les [formations obligatoires](#) (accessibles uniquement au personnel du HCR) décrites ci-dessous au plus tard trois mois après avoir rejoint l'organisation. Cela s'applique également aux effectifs recrutés pendant/pour une situation d'urgence. Les formations sont accessibles au personnel sur Workday.

- Module de formation BSAFE
- Cours des Nations Unies sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité
- Programme d'intégration de protection
- Prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PSEA)
- Formation de sensibilisation à la sécurité de l'information des TIC (InfoSec)
- Les bases de la sensibilisation à la fraude et à la corruption

Le [pack de formations de base pour l'équipe d'intervention d'urgence](#) (accessible uniquement au personnel du HCR) est une série de courts modules de formation en ligne visant à transférer les connaissances critiques en gestion des situations d'urgence aux membres du personnel sélectionnés pour rejoindre l'équipe d'intervention d'urgence (EIU). Tous les membres de l'EIU doivent valider ces formations avant d'assister à l'atelier sur la gestion des situations d'urgence. Le pack de base est également disponible en auto-inscription pour l'ensemble des effectifs du HCR dans Workday.

D'autres **formations en ligne** sur un large éventail de sujets sont disponibles pour le personnel du HCR dans Workday. Si au cours des situations d'urgence, les responsables constatent des lacunes importantes en matière de connaissances, il est recommandé que le personnel concerné valide les formations en ligne sélectionnées au cours de l'urgence. Les responsables peuvent créer une liste des formations nécessaires, qu'ils partageront avec les effectifs d'une opération d'urgence. L'ECDU est disponible pour aider à la sélection des formations en ligne et à la création d'une liste de formations recommandées.

Les responsables sont tenus de mettre à disposition du personnel qu'ils supervisent **des conseils, un coaching, des opportunités d'observation et des formations continues**. C'est encore plus capital au cours des situations d'urgence, où des solutions d'apprentissage ad hoc doivent rapidement être trouvées pour mettre l'ensemble des effectifs à niveau concernant la réponse d'urgence. Les responsables doivent prêter attention aux différences de compétences des membres d'équipe qu'ils supervisent et s'assurer que ceux-ci partagent leurs connaissances et apprennent les uns des autres.

Si les responsables d'une opération d'urgence constatent qu'une proportion importante des effectifs a des lacunes dans les compétences et capacités nécessaires pour répondre à une situation d'urgence de manière efficace, l'ECDU peut, de manière exceptionnelle, animer un webinaire d'urgence pour renforcer les capacités immédiates des membres de l'équipe. Veuillez

noter que le webinaire ne doit pas avoir lieu sur le temps normalement consacré à la réponse d'urgence de l'opération. Les responsables qui souhaitent étudier cette possibilité sont priés de se mettre en contact avec l'ECDU.

## 4. Liens

[Pack de formations de base pour l'EIU \(accessible uniquement au personnel du HC... Intranet du HCR : Module d'apprentissage sur les situations d'urgence \(accessib...](#)

## 5. Contacts principaux

Les demandes d'aide pour les formations d'urgence doivent être envoyées, par l'intermédiaire du bureau régional concerné, à la boîte de messagerie de l'unité du renforcement des capacités pour les situations d'urgence (ECDU) de la Division des situations d'urgence, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) : [hqemfscap@unhcr.org](mailto:hqemfscap@unhcr.org)

# Mesures à prendre en cas de conflit avec des collègues ou des partenaires

01 mai 2025

## Points clés

- Les Nations Unies et le HCR privilégient les méthodes informelles pour résoudre les différends au sein de son système de justice interne, et ce afin d'éviter au maximum tout contentieux inutile. Ils favorisent le dialogue assisté et les médiations en vue d'aboutir à une solution en douceur et de réduire le stress lié aux procédures légales formelles.
- La résolution des différends survenant entre collègues et partenaires sur le lieu de travail est une étape essentielle dans la gestion des risques de réputation. Il s'agit de promouvoir les principes de professionnalisme, de préserver un climat de confiance, d'atténuer les risques d'atteinte à la réputation, ou encore de renforcer les partenariats. La résolution véhicule une image positive de l'organisation et garantit un environnement propice à la réussite et la croissance sur la durée.
- La gestion proactive des conflits sur le lieu de travail passe par différentes étapes : conversations directes, interventions précoces ou encore recours à des mécanismes d'appui. La fonction de médiateur ou médiatrice au HCR joue un rôle décisif en tant qu'entité neutre : elle fait office de prestataire de services de résolution des litiges selon

une approche informelle, tout en promouvant des relations de travail pacifiées grâce à ses qualités d'interposition et d'incitation au dialogue.

## 1. Aperçu

Le système de justice interne des Nations Unies met tout particulièrement l'accent sur le recours aux méthodes de résolution informelles en vue d'éviter tout contentieux inutile, dans la mesure du possible. La résolution informelle des litiges sur le lieu de travail grâce au dialogue assisté et à la médiation offre généralement un gain de temps et évite une situation de stress judiciaire pour les différentes parties.

Nos collègues sont encouragés à tenter de résoudre le conflit par eux-mêmes le plus tôt possible, en dialoguant directement et honnêtement, en s'impliquant dans les efforts de médiation et en mobilisant les mécanismes d'appui prévus à cet effet, le cas échéant.

Au HCR, le médiateur est l'entité neutre désignée pour mener à bien la résolution **indépendante** et **informelle** des différends survenant sur le lieu de travail. Il ou elle joue un rôle déterminant auprès de nos collègues dans son **soutien** à la **prévention des conflits** et au **rétablissement** de relations de travail pacifiées, tout en offrant une **solution de substitution informelle** aux systèmes de gestion des plaintes formels mobilisés au sein du HCR et du système d'administration de la justice des Nations Unies. Le médiateur ou la médiatrice accompagne les parties concernées en identifiant un éventail de solutions envisageables et en invitant les parties au dialogue. Le cas échéant, il ou elle aide chacun à expérimenter de nouvelles modalités de résolution des problèmes, voire, dans certains cas, à assurer la médiation en cas de différend entre collègues.

## 2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Les réactions de stress et d'anxiété sont courantes en contexte d'urgence. C'est dans ces moments que les tensions et conflits entre collègues sont susceptibles de survenir, auquel cas il est primordial pour ces derniers d'affronter la situation le plus tôt possible, avant une éventuelle escalade. Dans les situations d'urgence, la prévention et la gestion efficace des conflits sont cruciales et sont garantes d'un environnement de travail sain. Le respect de ces principes favorise la résilience des parties impliquées, mais aussi des équipes opérationnelles et de l'ensemble du personnel. Nos collègues sont encouragés à chercher appui auprès de leurs superviseurs et d'autres interlocuteurs locaux, ou encore du bureau du médiateur ou de la médiatrice, à même de dispenser des conseils et des services de médiation.

## 3. Conseils principaux

### Introduction

L'Assemblée générale des Nations Unies a instauré un nouveau système de traitement des différends internes et des dossiers disciplinaires, effectif depuis 2009. Cette réforme renforce l'indépendance et la décentralisation, conformément aux règles du droit international et aux principes régissant l'État de droit et le respect des procédures régulières, afin de faire respecter les droits et obligations des fonctionnaires et d'amener ces derniers, ainsi que leurs responsables, à répondre de leurs actions. Gérer le conflit dans les meilleurs délais consiste à l'identifier et à y répondre dès les premiers signes.

Le système révisé **encourage** la résolution des différends à travers des **modalités informelles** avant tout recours à des procédures formelles.

Pour toute information complémentaire, rendez-vous sur le site Web du [Bureau de l'administration de la justice](#).

### **Le système de justice interne**

Le HCR s'appuie sur un système de justice interne, ses fonctionnaires n'étant pas habilités à déposer des plaintes contre l'organisation, y compris d'ordre professionnel, auprès des tribunaux nationaux, et ce, en vertu des prérogatives et de l'immunité dont jouit le HCR en tant qu'organisme international. Le système de justice interne permet aux fonctionnaires de **gérer des situations** qui, selon eux, constituent des **violations de leurs droits** et des règles régissant l'organisation. Le personnel, toutes catégories confondues, dispose d'un droit de recours par l'intermédiaire du système de justice interne.

Le système de justice interne met tout particulièrement l'accent sur le recours aux méthodes de résolution informelles en vue d'éviter tout contentieux inutile, dans la mesure du possible. La résolution informelle des litiges sur le lieu de travail grâce à la médiation offre généralement un gain de temps et évite une situation de stress judiciaire pour les différentes parties. Le fait de gérer les litiges de façon informelle dans un premier temps n'empêche aucunement les membres du personnel de porter les dossiers devant la justice formelle par la suite, dans la mesure où les délais sont respectés. Une résolution informelle peut être privilégiée à tout moment au cours d'une procédure d'appel formelle.

Au HCR, le Bureau du médiateur ou de la médiatrice est l'entité neutre désignée pour arbitrer les litiges intervenant sur le lieu de travail. Il permet par ailleurs aux parties concernées de régler certains problèmes sous-jacents afin d'empêcher tout différend de même nature de se reproduire ultérieurement.

### **Résolution informelle des litiges et points sensibles sur le lieu de travail**

Nos collègues sont encouragés à tenter de résoudre le conflit par eux-mêmes le plus tôt possible, en dialoguant directement et honnêtement, en s'impliquant dans les efforts de médiation et en mobilisant les mécanismes d'appui prévus à cet effet, le cas échéant.

Conseils favorisant un dialogue direct et honnête avec la partie adverse :

- Gérer la situation dès les prémices du litige. Faute d'être pris en compte, les litiges risquent de s'aggraver et de devenir ingérables.

- Amener la conversation en structurant vos arguments, en vous appuyant sur des exemples concrets et en évitant tout discours accusateur ou culpabilisant.
- Prêter une oreille attentive aux propos de l'autre partie, y compris lorsqu'elle estime que vous avez votre part de responsabilité dans la situation actuelle.
- Coopérer en vue d'une résolution et d'une sortie de crise.

Si les collègues ne sont pas en mesure de participer directement aux discussions, ils doivent être encouragés à chercher du soutien auprès de leurs superviseurs et directeurs, ou en faisant appel à un mécanisme d'appui. Par ailleurs, les collègues peuvent, à tout moment, solliciter l'aide du Bureau du médiateur ou de la médiatrice.

### **Travailler ensemble à la recherche de solutions : Bureau du médiateur ou de la médiatrice**

En tant qu'entité neutre désignée, le médiateur ou la médiatrice résout de façon indépendante et informelle les litiges survenant sur le lieu de travail, conformément aux pouvoirs conférés au Bureau de l'administration de la justice des Nations Unies. Le Bureau du médiateur ou de la médiatrice joue un rôle crucial en **aidant les collègues à prévenir tout litige** et en **rétablissant** des relations de travail sereines. Il se présente comme une **solution de recours informelle** se substituant aux mécanismes formels de gestion des plaintes au sein du HCR, tels que le Bureau de l'inspecteur général ou le système d'administration de la justice des Nations Unies.

Il incombe au médiateur ou à la médiatrice d'**œuvrer de façon confidentielle, impartiale et indépendante, à la résolution informelle des différents litiges et contentieux susceptibles de survenir dans le cadre professionnel**. Le médiateur ou la médiatrice accompagne les parties concernées en identifiant un éventail de solutions possibles et en invitant les parties au dialogue. Le cas échéant, il ou elle aide chacun à expérimenter de nouvelles modalités de résolution des problèmes. Il ne lui revient pas de prendre des décisions contraignantes, ni d'imposer des mesures ou de se prononcer sur un différend au nom de l'organisation.

### **Il ou elle accompagne les membres du personnel à toutes les étapes :**

- analyser le problème ;
- identifier un éventail d'options ;
- cerner les avantages et les inconvénients de chaque option ;
- visualiser clairement les actions nécessaires pour mettre en œuvre la solution choisie par le membre du personnel.

### **Favoriser l'adoption de solutions informelles pour résoudre les problèmes et litiges sur le lieu de travail :**

- accompagner les parties en vue d'une résolution ;
- assurer une médiation ;
- assurer une formation sur la gestion des conflits ;
- identifier les problèmes structurels caractérisant les pratiques, politiques, procédures et processus du HCR ;



- faciliter une remontée de l'information auprès de l'administration pour remédier auxdits problèmes.

## Liste de contrôle

- Gérer le conflit dans les meilleurs délais Détecter le litige dès les premiers signes et y répondre avant toute détérioration.
- Solliciter de l'aide, le cas échéant : Si toute tentative de discussion directe semble compromise, chercher du soutien auprès des superviseurs, directeurs ou mécanismes de soutien institutionnels, notamment par l'intermédiaire du Bureau du médiateur ou de la médiatrice.

## 4. Politiques et lignes directrices

[UN, Standards of Practice for UN System Ombudsman and Mediators, 2023](#)

[\(French\) UN Resolution, A/RES/62/228 - Administration of justice at the United Nations, 2007](#)

[\(French\) SG Bulletin, SGB/2016-7 UNOMS Terms of Reference, 2016](#)

## 5. Apprentissage et pratiques de terrain

Accessible uniquement au personnel du HCR

[Bureau du médiateur ou de la médiatrice](#)

## 6. Contacts principaux

Médiateur ou médiatrice : [Ombuds@unhcr.org](mailto:Ombuds@unhcr.org)