



Guide de l'EASO en matière de planification de mesures d'urgence dans le domaine de l'accueil

Séries guides pratiques EASO

mars 2018



Guide de l'EASO en matière de planification de mesures d'urgence dans le domaine de l'accueil

Séries guides pratiques EASO

mars 2018

Manuscrit achevé en mars 2018

Ni le Bureau européen d'appui en matière d'asile ni aucune personne agissant au nom du Bureau européen d'appui en matière d'asile n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2018

Print ISBN 978-92-9476-258-0 doi:10.2847/98657 BZ-05-17-114-FR-C
PDF ISBN 978-92-9476-281-8 doi:10.2847/57215 BZ-05-17-114-FR-N

© Bureau européen d'appui en matière d'asile, 2018

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Toute utilisation ou reproduction de photos ou de tout autre matériel dont le Bureau européen d'appui en matière d'asile ne possède pas les droits d'auteur requiert l'autorisation préalable des titulaires des droits en question.

Liste des abréviations

FAMI	Fonds «Asile, migration et intégration» de l'UE
DPA	Directive sur la procédure d'asile Directive 2013/32/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative à des procédures communes pour l'octroi et le retrait de la protection internationale
RAEC	Régime d'asile européen commun
OSC	Organisations de la société civile – organisations non gouvernementales et institutions travaillant dans l'intérêt des citoyens mais en dehors du secteur gouvernemental ou lucratif
Règlement de Dublin III	Règlement (UE) n° 604/2013 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 établissant les critères et mécanismes de détermination de l'État membre responsable de l'examen d'une demande de protection internationale introduite dans l'un des États membres par un ressortissant de pays tiers ou un apatride
EASO	Bureau européen d'appui en matière d'asile
CE	Commission européenne
UE	Union européenne
États de l'UE+	États membres de l'UE plus Norvège et Suisse
Q.G.	Siège central
TIC	Technologies de l'information et de la communication
OIM	Organisation internationale pour les migrations
Croix-Rouge	Croix-Rouge Internationale
LGBT	Personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transsexuelles
PA	Protocole d'accord
EM	États membres
ONG	Organisation non gouvernementale
DC	Directive de qualification DIRECTIVE 2011/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 13 décembre 2011 concernant les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale, à un statut uniforme pour les réfugiés ou les personnes pouvant bénéficier de la protection subsidiaire, et au contenu de cette protection (refonte)
DCA	Directive relative aux conditions d'accueil Directive 2013/33/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 établissant des normes pour l'accueil des personnes demandant la protection internationale (refonte)
PSC	Pacte de stabilité et de croissance
POS	procédure opérationnelle standard
MNA	Mineurs non accompagnés
HCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés

Table des matières

Liste des abréviations.....	3
Table des matières	5
A. Introduction	9
1. Contexte	9
2. Objet et champ d'application du guide	10
3. Principes directeurs	10
4. Structure et format du guide.....	11
B. Une approche intégrale à la planification d'urgence.....	12
1. La phase de préparation et d'élaboration	12
Préparation active	13
Élaboration de scénarios et planification des hypothèses	13
Élaboration d'un plan d'urgence.....	13
2. La phase de réponse et de direction	13
Activer le plan	13
Répondre à l'afflux massif et diriger l'action	14
3. La phase de révision et d'ajustement.....	14
Évaluer le plan et la réponse	14
Obtenir un retour d'information et appliquer les leçons apprises.....	14
Ajustement	15
C. Suivi et évaluation.....	16
D. Analyse des risques.....	18
E. Gestion et processus de prise de décision.....	20
1. Introduction.....	20
2. La phase de préparation et d'élaboration	21
Définition de la stratégie	21
Rôles et mandats	21
Validation.....	21
Le processus de prise de décision	21
Activer un mécanisme de coordination interne	21
3. La phase de réponse et de direction	22
4. La phase de révision et d'ajustement.....	22
F. Gestion des informations et communication	23
1. Introduction.....	23
2. Principes sous-tendant une gestion efficace des informations.....	23
La phase de préparation et d'élaboration	23
La phase de réponse et de direction	23
La phase de révision et d'ajustement.....	24

3.	Communication interne.....	24
	La phase de préparation et d'élaboration	24
	La phase de réponse et de direction	24
	La phase de révision et d'ajustement.....	24
4.	Communication avec les personnes demandant une protection internationale.....	24
	La phase de préparation et d'élaboration	24
	La phase de réponse et de direction	24
	La phase de révision et d'ajustement.....	25
5.	Communication externe avec la société et les médias	25
	La phase de préparation et d'élaboration	25
	La phase de réponse et de direction	26
	La phase de révision et d'ajustement.....	26
G.	Coordination externe.....	27
1.	Introduction.....	27
2.	La phase de préparation et d'élaboration	28
	Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration.....	28
	Partenaires d'accueil opérationnels	28
	Société civile, autres autorités et bénévoles.....	30
3.	La phase de réponse et de direction	30
	Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration.....	30
	Partenaires d'accueil opérationnels	31
	Société civile, autres autorités et bénévoles.....	31
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	32
	Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration.....	32
	Partenaires d'accueil opérationnels	33
	Société civile, autres autorités et bénévoles.....	33
H.	Gestion du budget et ressources financières	34
1.	Introduction.....	34
2.	La phase de préparation et d'élaboration	34
	Établissement du budget par scénario	34
	Prévoir la flexibilité budgétaire	35
	Préparation de stratégies efficaces	35
	Cartographie des fonds d'urgence européens ou nationaux disponibles.....	36
3.	La phase de réponse et de direction	36
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	36
I.	Capacité d'hébergement	37
1.	Introduction.....	37
2.	La phase de préparation et d'élaboration	37
	Garantir un enregistrement actualisé de la capacité disponible.....	38
	Déterminer les besoins et les exigences d'une capacité supplémentaire.....	38
	Créer une capacité supplémentaire	39
	Gestion et planification de la capacité supplémentaire.....	39
	Se préparer à l'acquisition d'une nouvelle capacité.....	40
3.	La phase de réponse et de direction	41
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	42

J.	Gestion des ressources	43
1.	Introduction.....	43
2.	La phase de préparation et d'élaboration	43
	Marchés publics.....	43
	Logistique et transport	44
	Gestion des stocks et des fournitures	45
3.	La phase de réponse et de direction	46
	Marchés publics.....	46
	Logistique et transport	46
	Gestion des stocks et des fournitures	46
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	47
	Marchés publics.....	47
	Logistique et transport	47
	Gestion des stocks et des fournitures	47
K.	Ressources humaines.....	48
1.	Introduction.....	48
2.	La phase de préparation et d'élaboration	48
	Gestion efficace des ressources humaines existantes	48
	Recrutement de ressources humaines supplémentaires	49
	Formation et encadrement des nouvelles ressources humaines.....	50
	Formation du personnel sur la planification d'urgence.....	50
3.	La phase de réponse et de direction	50
	Recrutement et formation des nouveaux effectifs	50
	Gérer la pression exercée sur le personnel	51
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	52
L.	Gérer la mise en place de conditions d'accueil dans une situation d'afflux massif	53
1.	Introduction.....	53
2.	La phase de préparation et d'élaboration	53
3.	La phase de réponse et de direction	54
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	55
M.	Sécurité/prévention et sûreté.....	56
1.	Introduction.....	56
2.	La phase de préparation et d'élaboration	56
3.	La phase de réponse et de direction	58
4.	La phase de révision et d'ajustement.....	59
	Annexe. Listes de contrôle	60

A. Introduction

1. Contexte

Chaque année, des millions de personnes sont touchées par les conflits armés et les catastrophes naturelles ou tentent d'échapper à la pauvreté. Ces facteurs peuvent être à l'origine de déplacements massifs de populations en quête d'un lieu sûr et d'un refuge en Europe. La migration est un phénomène très dynamique et complexe qui peut changer rapidement et inopinément.

Les arrivées massives de populations en 2015 et 2016 ont démontré que les pays États de l'UE+ ont besoin d'un système d'accueil efficace et efficient pour les personnes demandant la protection internationale. Ces systèmes doivent être capables d'assurer que les conditions d'accueil fournies sont conformes à la directive relative aux conditions d'accueil et d'autres instruments juridiques afférents, même si le système d'accueil est mis à rude épreuve. Pour qu'un système d'asile soit crédible et efficace, il se doit de fournir des conditions d'accueil dignes et suffisantes sur l'ensemble du territoire de l'UE et d'assurer le respect des normes d'accueil. L'afflux massif de 2015 et 2016 a en outre mis en exergue la nécessité pour les États de l'UE de mieux se préparer à gérer un nombre disproportionné de migrants cherchant refuge. Il est par conséquent devenu évident que les autorités chargées de l'accueil doivent renforcer leur capacité à gérer les situations potentiellement instables qui peuvent mettre le système d'accueil des pays respectifs sous pression.

Il est indispensable de renforcer la préparation et la capacité des autorités chargées de l'accueil à gérer les situations qui créent une tension organisationnelle. Qu'il s'agisse de répondre aux afflux massifs intervenus en Europe récemment ou à d'autres facteurs (par exemple des incendies, des épidémies, des tremblements de terre), une réponse coordonnée et planifiée à l'avance s'avère essentielle.

La planification des mesures d'urgence garantit une réponse bien pensée, rapide et volontaire à une situation éventuellement extrême ou à un événement requérant des mesures d'urgence spéciales. Aussi, la planification d'urgence devrait toujours être réalisée lorsqu'il y a une forte probabilité ou un risque qu'un afflux massif se produise.

Ce contexte a conduit la Commission européenne à élaborer certaines propositions pour adapter le RAEC et changer le cadre juridique. La proposition transforme toutes les directives liées à l'asile en règlements, hormis la directive relative aux conditions d'accueil qui reste une directive mais qui fait également l'objet d'une révision. Dans la proposition de refonte de la directive relative aux conditions d'accueil, les États de l'UE+ sont tenus d'avoir des plans nationaux d'urgence pour être mieux préparés en cas d'afflux soudain. Veuillez noter qu'à l'heure où nous rédigeons ce document, la refonte de la directive et des règlements était toujours en cours de négociation.

Les plans d'urgence doivent être pratiques, réalistes et flexibles. Lorsqu'ils sont mis en œuvre, ils doivent facilement se traduire en un plan de réponse opérationnel. Le plan doit être spécifique plutôt que générique, et basé sur des processus. La planification permet aux personnes concernées de prendre le temps de réfléchir et d'aborder des questions essentielles telles que:

- Que pourrait-il se passer et quel pourrait en être l'impact?
- Quelles actions et ressources cela exigerait-il?
- Qu'est-il possible de faire pour assurer une meilleure préparation?

2. Objet et champ d'application du guide

L'objet de ce guide est multiple. En tant que tel:

Il est conçu pour servir d'aide à la planification détaillée et à la gestion des divers acteurs dans une situation d'afflux massif et pour faciliter une action rapide contre une situation potentiellement sérieuse.

Il doit également servir d'outil pour aider à gérer l'incertitude future en élaborant des réponses à l'avance lorsqu'il y a une probabilité ou un risque élevé qu'un afflux massif de population survienne.

Il aidera les autorités chargées de l'accueil à anticiper et à résoudre les problèmes qui se posent lorsque les demandeurs s'accumulent au point d'exiger une réponse immédiate.

Le champ d'application de ce document consiste à fournir des orientations sur la planification des mesures d'urgence lors de l'accueil. Toutefois, le contenu de ce document n'est pas en lui-même un plan d'urgence et ne peut par conséquent être copié-collé pour en élaborer un. En outre, la structure des autorités chargées de l'accueil, le processus de prise de décision et les responsabilités diffèrent d'un État membre à l'autre, rendant l'utilisation d'une approche universelle totalement impossible. Cependant, le contenu de ce guide peut aider les États membres à ajuster leur plan d'urgence national, en utilisant au besoin différentes parties de ce guide. Bien que la planification d'urgence puisse être nécessaire pour un grand nombre d'urgences possibles, ce guide met essentiellement l'accent sur les situations dans lesquelles la planification d'urgence est nécessaire du fait de l'arrivée massive de demandeurs de la protection internationale, engendrant des contraintes de ressources au niveau du système d'accueil.

Veillez noter que l'accueil fait partie du système d'asile et est interdépendant de la procédure d'octroi d'asile. Tout changement apporté à la directive relative aux procédures d'asile et à la directive relative aux conditions que doivent remplir les demandeurs d'asile se traduit automatiquement par des changements dans les systèmes d'accueil.

Le guide sur la planification d'urgence met l'accent sur les autorités chargées de l'accueil et a été rédigé en gardant le personnel d'accueil à l'esprit. Toutefois, certains éléments sont applicables à toute une série d'effectifs, quelle que soit leur fonction au sein des autorités respectives des États de l'UE+. Le présent document entend orienter les autorités chargées de l'accueil des États de l'UE+ afin de garantir la capacité à gérer rapidement tous les types d'urgence qui affectent ou pourraient affecter le système d'accueil des pays respectifs. Il s'agit essentiellement d'un cadre pour la planification d'urgence proposant des orientations et le partage de bonnes pratiques en vue d'améliorer la préparation aux situations d'urgence et d'acquiescer les mécanismes pour une réponse coordonnée et efficace.

Cet outil a été créé pour aider les décideurs politiques à prendre des décisions informées sur des actions pouvant avoir des effets durables sur le système d'accueil des autorités et à gérer les incertitudes futures en mettant au point des réponses pertinentes et efficaces aux divers scénarios d'urgence.

3. Principes directeurs

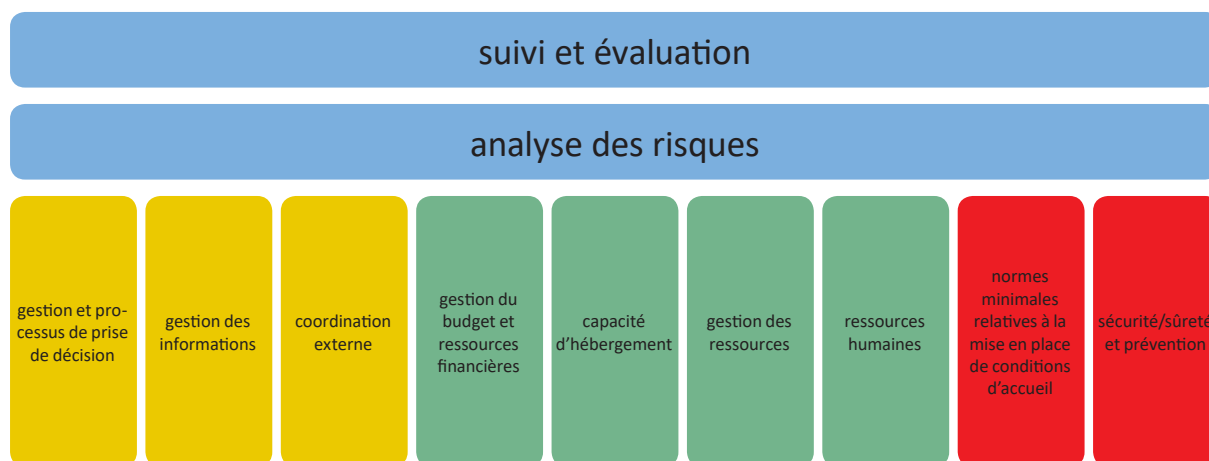
Ce guide à la planification d'urgence se fonde sur les principes directeurs suivants:

- Chaque être humain est estimé et respecté, peu importe la situation d'urgence. Ce guide doit être appliqué conformément aux instruments internationaux et européens tels que la **Charte des droits fondamentaux** de l'Union européenne, la directive relative aux conditions d'accueil et le guide de l'EASO sur les conditions d'accueil.
- Respect du **droit général de demander l'asile** et des droits des personnes ayant besoin d'une protection internationale, peu importe la situation, conformément à la **Charte des droits fondamentaux** de l'Union européenne. Garantie d'un accès rapide à la déclaration d'entrée et respect des garanties procédurales ainsi qu'un accès rapide aux conditions d'accueil.

- **Transparence et responsabilité** L'application de ce guide doit reposer sur des règles et des procédures décisionnelles transparentes et justes. Sans préjudice du bien-fondé d'impliquer d'autres acteurs dans la mise en œuvre de tâches spécifiques dans les systèmes d'accueil nationaux, il incombe généralement à l'autorité chargée de l'accueil dans les différents pays d'atteindre le plus haut niveau de transparence et de responsabilité.
- **Participation** La planification d'urgence est plus efficace lorsqu'elle intervient dans un processus participatif et inclusif. La coopération dans les limites des mandats respectifs, l'alignement des objectifs et stratégies avec d'autres autorités, en particulier l'autorité chargée de l'examen de la demande, et avec les parties prenantes concernées, amélioreront grandement le résultat de la réponse.

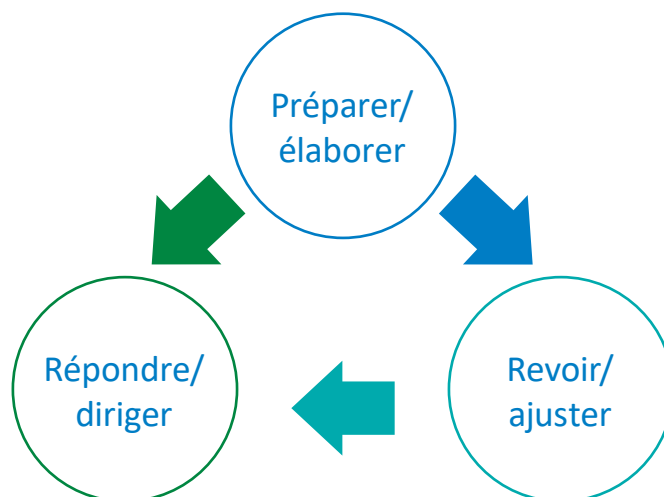
4. Structure et format du guide

Le document est divisé en treize chapitres. Alors que le *chapitre B – une approche intégrale à la planification d'urgence* – entend définir l'approche globale à la planification d'urgence pour les personnes impliquées dans la mise au point d'un plan global, les chapitres suivants sont consacrés à des aspects spécifiques de la planification d'urgence mettant davantage l'accent sur le personnel spécialisé travaillant sur un des aspects suivants liés à la planification d'urgence:



B. Une approche intégrale à la planification d'urgence

Ces orientations entendent guider la réflexion sur les besoins de préparation et les modalités de la planification, afin d'assurer l'efficacité d'un éventuel plan de réponse. Pour ce faire, une approche cyclique a été adoptée, couvrant les six aspects illustrés sur la figure ci-dessous. Les aspects sont interconnectés et forment, ensemble, une approche systématique, uniforme et intégrale à la planification d'urgence afin d'apporter une réponse efficace aux situations d'afflux massif au sein du système d'accueil. Les sections sont les suivantes:



Le présent guide décrit ce qui peut être fait dans une certaine situation et montre les actions qui doivent être entreprises avant, pendant et après l'afflux élevé de migrants. Lors de l'élaboration d'un plan d'urgence, il est recommandé que les autorités respectives chargées de l'accueil mettent au point une boîte à outils complète ainsi que des modèles, des actions normalisées de préparation, des procédures opérationnelles standard et une série d'autres mesures et recommandations pour maîtriser les risques anticipés et offrir des résultats efficaces et fiables. Dans les sections suivantes, vous trouverez des références à des aspects où ces modèles et procédures opérationnelles standard seront particulièrement utiles. Même si le champ d'application de ce guide reste l'accueil, l'asile est un système interconnecté qui inclut les autorités chargées de l'examen de la demande, de l'immigration et de l'accueil et toutes les actions doivent être envisagées dans cette perspective.

Les suggestions reprises dans le présent document sont le reflet de pratiques existantes dans les États de l'UE+. En fonction des risques anticipés, la hiérarchisation et la mise en œuvre des actions pré-planifiées sont capitales. Il en va de même pour le suivi des indicateurs d'alerte précoce pour des événements qui pourraient déclencher une réponse et transformer les intentions pré-planifiées en action.

1. La phase de préparation et d'élaboration

La première phase de la planification d'urgence est la préparation. La planification commence avec des évaluations de la situation. La collecte de renseignements, l'analyse et l'évaluation des risques sont la base de la planification d'urgence. Il est par conséquent important de lier le plan à l'analyse et au suivi des risques afin que le plan tienne compte d'informations spécifiques.

Le principal objectif est de permettre aux autorités chargées de l'accueil d'obtenir le niveau de préparation nécessaire pour déployer une réponse suffisante en cas d'afflux massif éventuel. Plusieurs actions de préparation et plusieurs processus peuvent être décidés et établis à l'avance, avant que l'afflux ne se produise.

Ce chapitre examine comment des parties spécifiques de ce plan peuvent être mises en place avant le potentiel afflux massif de migrants. Il convient d'envisager ce contenu comme étant des recommandations sur la manière de s'engager dans un processus de planification pour élaborer des stratégies et des contre-mesures en vue de gérer l'impact probable. Les personnes chargées de l'élaboration d'un plan d'urgence sont encouragées à aborder la préparation du plan dans la perspective plus large des relations inter-agences et à ne pas cantonner la planification uniquement à l'autorité chargée de l'accueil.

En outre, lors de l'élaboration du plan d'urgence, il est capital de formuler des scénarios réalistes et de concevoir des plans de réponse efficaces qui jettent les fondements du plan d'urgence. Le plan ébauche également des éléments clés qui sont importants pour réaliser l'objectif opérationnel. Lors d'une situation d'urgence, faire ce qu'il faut au bon moment revêt une importance capitale. Progresser à toute vitesse tout en minimisant les erreurs, voilà l'effet désiré.

- **Préparation active**

Ce concept fait référence à une approche proactive à la préparation. Cela peut impliquer de faire l'inventaire de toutes les ressources en attente telles que les locaux et fournitures excédentaires ainsi que de dresser la liste et de mettre régulièrement à jour les informations, par exemple les registres, les inventaires, les stocks et la liste des effectifs et de leurs capacités. Enfin, ce concept englobe le recensement proactif de tous les acteurs pertinents, notamment le secteur privé, et l'examen de leurs capacités.

- **Élaboration de scénarios et planification des hypothèses**

Un processus de planification basé sur des scénarios permet d'anticiper en vue d'orchestrer un plan de réponse coordonné. L'élaboration de scénarios de situations prévues aidera les personnes chargées de l'élaboration du plan d'urgence à envisager les incidences éventuelles pour le système d'accueil. Toute stratégie de réponse est plus efficace lorsqu'on essaie d'anticiper l'évolution d'une situation. En formulant des scénarios plausibles et convenus, les autorités chargées de l'accueil peuvent planifier une stratégie de réponse et déterminer l'échelle de la réponse. L'accent doit toujours être placé sur les questions opérationnelles. Les hypothèses de planification doivent être clairement énoncées ainsi que la nature éventuelle des scénarios prévus ou plausibles. Les déclencheurs et indicateurs d'alerte précoce doivent être recensés lors du processus d'élaboration des scénarios (par ex. taux d'occupation, flux entrant et sortant, délai d'examen des demandes). La définition de seuils et d'échelles de niveaux d'alerte permettra de déterminer quand la situation a évolué d'un niveau à l'autre. Le déclencheur du changement de niveau est une distinction importante. En surveillant l'évolution au regard de seuils définis, il est plus facile de déterminer la gravité.

L'objectif des niveaux d'alerte consiste également à contrôler les activités en interne et par rapport à d'autres acteurs et à fournir une nomenclature uniforme. L'élévation du niveau d'alerte est une mesure proactive qui pourrait être appliquée lorsqu'il y a un risque élevé que l'autorité chargée de l'accueil ne soit pas en mesure de gérer sa mission et qu'il convient dès lors d'établir des priorités pour l'utilisation des ressources. Chaque hausse ou baisse du niveau d'alerte a des conséquences pour l'autorité chargée de l'accueil et les acteurs impliqués, par conséquent la communication efficace de toute décision est primordiale.

- **Élaboration d'un plan d'urgence**

L'analyse des risques prévus implique de s'efforcer de prévenir ou de minimiser l'impact éventuel. Le plan de réponse sera tributaire du niveau de préparation et de planification des autorités. Un travail supplémentaire devra être réalisé pour recenser les capacités et ressources nécessaires, les lacunes éventuelles et les contre-mesures pertinentes pouvant être déployées pour minimiser l'ampleur de l'impact et apporter une réponse fructueuse. Il est également important d'évaluer les procédures pratiques et les contraintes opérationnelles potentielles et de s'en inspirer pour formuler un plan de réponse. Amener un scénario à terme est une étape cruciale pour atteindre le succès opérationnel.

2. La phase de réponse et de direction

Le plan d'urgence doit indiquer comment le plan de réponse doit être activé et préciser qui devra répondre, quand et où. Travailler sur une approche inclusive et orientée vers la recherche de solutions améliorera les chances de succès opérationnel. Une répartition claire des rôles, des responsabilités et des mandats est capitale pour traduire le plan en une réponse concrète.

- **Activer le plan**

Savoir *quand* répondre est pratiquement aussi important que savoir comment répondre. Cela peut faire gagner pas mal de temps. Les déclencheurs et seuils doivent être bien définis et les indicateurs doivent être clairement caractérisés pour permettre une réponse en temps opportun. Il serait judicieux, dans le cadre d'un système d'alerte précoce, de proposer une définition numérique du terme afflux massif au niveau national. Les seuils

possibles peuvent être: une augmentation certaine des arrivées sur une durée déterminée, le dépassement d'un taux d'occupation prédéfini sur une durée déterminée (qui détermine une baisse de la qualité de l'accueil du fait de la charge de travail), une augmentation du nombre de personnes présentant des besoins spécifiques, etc. Les autres déclencheurs et indicateurs devraient être adaptés au contexte du risque émergent. Le mandat de l'activation du plan doit être prédéterminé.

- **Répondre à l'afflux massif et diriger l'action**

Une réponse efficace et efficiente requiert une action collective. Les rôles de direction et de coordination des opérations sont capitaux pour améliorer la capacité à résister et à endurer une situation d'urgence. Des mesures et décisions doivent être prises concernant l'attribution des différentes responsabilités ainsi que les calendriers à respecter. Veillez à ce que les décisions soient le fruit d'un commun accord. La préexistence de structures de coopération entre les autorités et les acteurs pertinents est un élément important. L'assurance d'une continuité opérationnelle et la définition de structures de coordination efficaces garantissent la cohérence et l'efficacité des mesures prises. Le but est que la phase de réponse et de direction soit aussi courte que possible.

3. La phase de révision et d'ajustement

La mise en œuvre de ces orientations devra être régulièrement évaluée. La planification d'urgence est un processus continu et pour garantir la pertinence à long terme du plan, il y a lieu de procéder régulièrement et ponctuellement à des examens et mises à jour. Que l'autorité soit confrontée à une situation d'afflux massif avec une accumulation rapide et une baisse marquée ou qu'il n'y ait aucune baisse soudaine en vue, l'autorité doit avoir préparé un plan précisant comment l'organisation dans son ensemble va s'adapter à la situation en dehors du plan d'urgence. En ce qui concerne la surveillance constante, il convient d'effectuer une analyse sous la forme d'un plan d'ajustement afin de déterminer comment adapter efficacement l'organisation à la nouvelle situation, afin que l'autorité chargée de l'accueil puisse s'adapter et s'ajuster au nouvel environnement dans lequel elle opère. Généralement, la réponse à la situation est suivie par une réduction d'échelle, et une diminution progressive des mesures d'urgence doit alors être mise en œuvre. Mais une augmentation d'échelle peut également s'avérer nécessaire si la surveillance ne permet pas de conclure que les mesures prises sont une réponse suffisante.

- **Évaluer le plan et la réponse**

L'évaluation est un mécanisme de responsabilité important. Après le déploiement d'une réponse, un examen complet des actions entreprises doit être réalisé pour déterminer si des mesures pertinentes et durables ont été mises en place et si elles ont apporté le répit escompté.

Les décisions et actions doivent être correctement documentées et suivre un ordre préalablement établi. La transparence et la responsabilité sont capitales dans le processus de révision et la possibilité qu'un audit externe puisse avoir lieu doit être gardée à l'esprit. En outre, tous les cas de non-conformité à la législation ou aux procédures doivent être immédiatement documentés et analysés dès qu'ils se présentent.

- **Obtenir un retour d'information et appliquer les leçons apprises**

Communiquez les résultats et les leçons apprises au sein de l'autorité et aux autres parties prenantes et partenaires. Il est important de s'efforcer d'obtenir un retour d'information et des suggestions d'amélioration et de changement de toutes les parties impliquées, y compris des bénéficiaires. La planification d'urgence est un processus vivant; il faut donc s'attendre à ce que le plan change en fonction des nouvelles expériences et des nouvelles perspectives introduites dans le processus de planification.

Afin de diffuser les leçons apprises et les bonnes pratiques établies, il est absolument capital de recenser, de collecter et d'analyser les informations. Cela facilitera l'adaptation nécessaire pour améliorer les réponses futures, institutionnaliser le savoir-faire et améliorer l'intégration organisationnelle. L'évaluation joue un rôle important dans le processus d'amélioration continue et doit intervenir à tous les niveaux d'une organisation, influençant ainsi assurément le résultat des actions à venir.

- **Ajustement**

La planification d'urgence est le résultat d'une évaluation des risques. Par conséquent, un plan d'urgence doit être adapté lorsqu'un risque change considérablement. D'autres facteurs, tels que des changements législatifs, peuvent également exiger une mise à jour du plan. Il est conseillé de réviser le plan et de chercher les éléments qui ne sont éventuellement plus applicables ou qui doivent être réexaminés régulièrement.

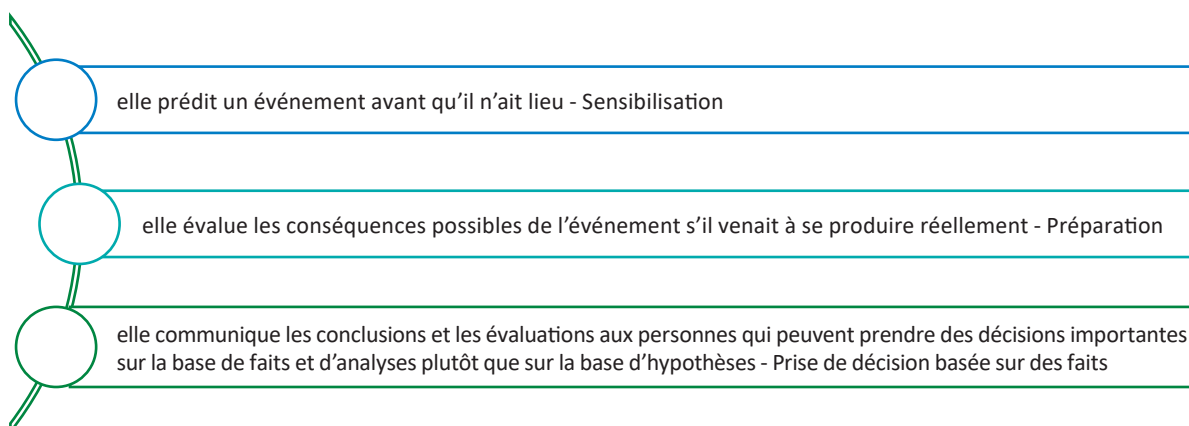
La capacité à changer doit être prise en compte lors de la mise en œuvre des ajustements. Les changements doivent être adoptés à tous les niveaux et mis en œuvre par tous les acteurs. Ceci est particulièrement important si le plan de l'autorité chargée de l'accueil sert de base à la coopération avec les différentes autorités. En conséquence, la mise à jour du plan ne doit pas se faire au détriment de la capacité d'intervention de l'autorité chargée de l'accueil.

C. Suivi et évaluation

Tout au long du processus de planification, il convient de recenser et d'enregistrer les actions ou questions propres à la préparation qui exigent un suivi. La planification d'urgence fait partie intégrante du processus de planification continue et ne doit pas être considérée comme une activité exceptionnelle. Il y a lieu également d'assurer un suivi constant de la progression et d'ajuster les objectifs pour tenir compte des nouvelles réalités, puisque la situation ne cesse d'évoluer et que de nouveaux événements se produisent.

Quelle est la finalité des alertes précoces?

Une alerte précoce remplit un certain nombre de fonctions, notamment:

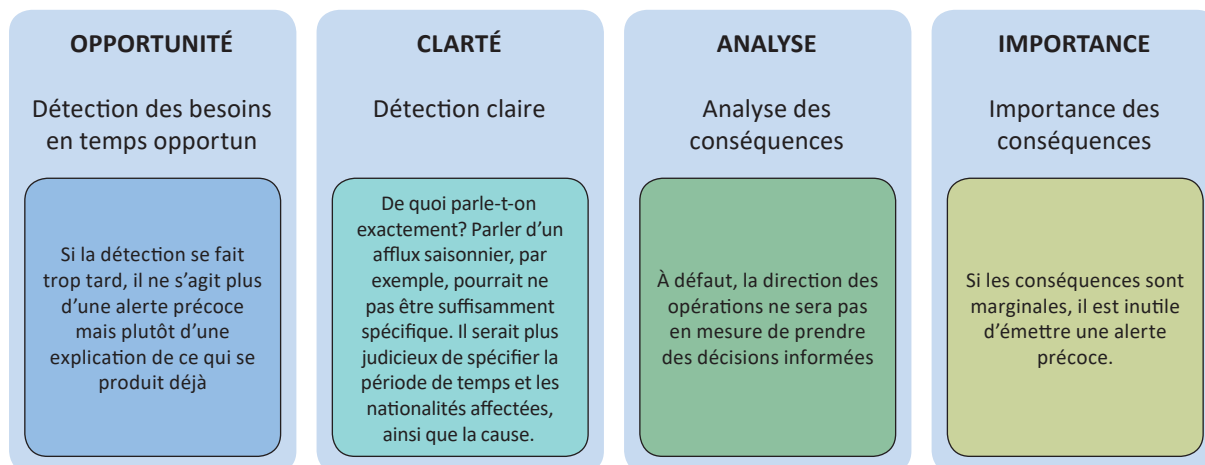


L'objectif est d'informer la prise de décision afin d'éviter une situation dans laquelle les événements sont déjà en cours et où il est peut-être déjà trop tard pour agir. Il s'agit donc de planifier et de prendre des précautions. Une alerte précoce qui ne répond pas à cette description n'est pas très utile. Les alertes précoces ont également une utilité dans la planification d'urgence. Dans ce cas, des efforts coordonnés avec d'autres acteurs nationaux et internationaux (par ex. UE, HCR, OIM, Croix-Rouge) peuvent être engagés sur la base des informations et de l'analyse contenues dans une alerte précoce. Il est recommandé d'utiliser les documents et outils existants tels que le Système d'alerte précoce et de préparation (EPS) et la base de données de facteurs Push & Pull.

Quand une alerte précoce est-elle émise?

Une alerte doit être émise lorsque votre capacité n'est pas suffisamment flexible ou en mesure d'absorber l'afflux. Elle doit laisser suffisamment de temps aux autorités chargées de l'accueil pour agir. Les autorités chargées de l'accueil doivent définir à l'avance le temps nécessaire, par exemple, pour activer une capacité supplémentaire, créer des installations spécifiques pour les enfants et les personnes à mobilité réduite.

Voici les caractéristiques qui doivent être en place pour émettre une alerte précoce:



Plus l'alerte contient des informations importantes mieux c'est. Il est également important d'émettre des alertes en temps opportun. Il est souvent difficile d'épingler les conséquences lorsqu'un événement dramatique est en cours.

Bonne pratique

Le modèle analytique mis en œuvre par une autorité chargée de l'accueil d'un État de l'UE+

Un État membre de l'UE+ a abordé la mise en œuvre du système d'alerte précoce par la création d'une Unité pour le renseignement sur la migration. Ce système est incorporé dans le modèle analytique de l'unité. Actuellement, l'unité produit des renseignements et des analyses pour trois produits principaux: quatre documents prévisionnels annuels, un rapport mensuel et un rapport hebdomadaire. Les produits sont axés sur des périodes de temps différentes et par conséquent adoptent des approches différentes aux alertes précoces.

Le rapport hebdomadaire est axé sur les renseignements et se veut descriptif plutôt qu'analytique. Le rapport mensuel évalue le nombre escompté de personnes demandant la protection internationale pour les trois prochains mois et présente une analyse plus approfondie. Le document prévisionnel est axé sur le nombre de personnes demandant la protection internationale à l'heure actuelle et pour les prochaines années. Le document prévisionnel recense un certain nombre de facteurs clés – des facteurs qui pourraient influencer le nombre de personnes demandant la protection internationale en fonction du déroulement des événements. Ces facteurs sont des événements connus et possibles (des scénarios probables).

Le rapport mensuel tente de prédire l'évolution la plus probable pour les personnes demandant une protection internationale à plus court terme (de un à trois mois). Il se penche également sur les évolutions alternatives possibles. Après cela, il recense les indicateurs dont l'évolution a pour effet de modifier le nombre de personnes demandant la protection internationale dans un pays. L'idée est de déterminer en priorité les indicateurs signalant une évolution alternative.

Dans le rapport hebdomadaire, les renseignements sont collectés sur la base de ces indicateurs. En fonction des entrées, les évaluations du dernier rapport mensuel sont analysées et de nouveaux indicateurs sont dérivés du processus analytique. La qualité des indicateurs est essentielle pour le système d'alerte précoce. Les indicateurs doivent avoir un lien spécifique avec l'événement recensé et des informations actualisées sur l'indicateur en question doivent être disponibles. Il est toujours préférable que l'indicateur soit un nombre ou tout au moins quantifiable. La réponse aux nombres et la surveillance des indicateurs sont régulières dans les rapports hebdomadaires. Ces rapports abordent également un certain nombre d'autres sujets. Le rapport vise également à recenser de nouvelles tendances, par exemple un afflux soudain d'une certaine nationalité, et à expliquer le nombre entrant de personnes demandant une protection internationale. Il s'agit ainsi de couvrir les conséquences d'événements inconnus qui influencent le nombre de personnes demandant une protection internationale. Bien qu'il soit difficile d'épingler les événements à l'origine des changements du nombre de personnes demandant une protection internationale, l'effet peut être évalué relativement tôt dans le processus.

Dernier point mais non des moindres, le spectre de renseignements devant être collectés est plutôt large. Les renseignements collectés n'entendent pas contribuer spécifiquement à un des produits ou ne sont pas destinés exclusivement à un indicateur précis, bien au contraire. La plupart des renseignements collectés ne sont pas assimilables à un produit ou ne cadrent pas dans le système analytique d'indicateurs. L'idée est de ratisser aussi largement que possible car on ne sait jamais ce qui sera important la semaine prochaine ou le mois prochain. Cette partie de la recherche pour les alertes précoces se fait donc partiellement à l'aveugle.

D. Analyse des risques

Comme il est impossible de se préparer à toute éventualité, l'analyse des risques aidera à recenser et à comprendre les problèmes potentiels et la probabilité qu'ils se concrétisent. En revanche, il est possible de gérer ces problèmes et de minimiser leurs conséquences. Les informations de l'analyse des risques, combinées aux informations du système d'alerte précoce, fourniront des informations de référence permettant de hiérarchiser les risques à surveiller de plus près. Il est important de disposer d'un mécanisme d'évaluation des risques rapide et efficace afin d'être en mesure d'améliorer la préparation.

Il est difficile d'estimer précisément le rôle de la prévention; cela implique d'être proactif. Les afflux massifs peuvent menacer la capacité des autorités chargées de l'accueil à offrir des conditions d'accueil décentes. Dans toute autre action contre de menaces possibles, l'accent doit être placé sur la prévention. Les autorités chargées de l'accueil doivent évaluer quelle sera l'incidence pour, par exemple, la durée de séjour des demandeurs, le budget, les besoins en RH, la prévention des incidents, l'analyse de l'impact sur les enfants, etc. Les menaces possibles peuvent être placées dans les catégories appropriées en fonction de la probabilité qu'elles se concrétisent et de l'ampleur du dommage causé:

Probabilité qu'elles se concrétisent	Faible	Modérée	Élevée	Très élevée
Dommage causé				
Faible				
Modéré				
Élevé				
Très élevé				

Les principes généraux de la gestion des risques doivent être appliqués; par exemple, les menaces en catégorie rouge doivent être traitées en priorité absolue.

Il est important de choisir une réaction adaptée au risque concerné. Ces réactions sont:

L'évitement

- cette stratégie offre un niveau de sécurité élevé mais implique de s'abstenir de prendre des mesures risquées et limite donc le pouvoir opérationnel.

Le contrôle

- cette stratégie permet d'agir mais exige de recourir à davantage de ressources pour les mesures de sécurité extraordinaires.

L'atténuation

- il s'agit d'une stratégie appropriée pour les menaces ayant de grandes chances de se concrétiser mais ne causant que très peu de dommages. Nous acceptons le dommage et en atténuons les effets.

L'acceptation

- il s'agit d'une stratégie consistant à engager des actions en faisant fi des menaces, étant donné le peu de chances qu'elles se produisent et le peu de dégâts causés.

Le transfert

- cela implique de transférer le risque à une autre entité, par exemple les assurances.

Mesures d'atténuation

Pour choisir une mesure adéquate, il convient de déterminer le niveau de la menace spécifique (par exemple au moyen du tableau d'analyse de risque ci-dessus) et de lui attribuer la réaction appropriée au risque. Rappelez-vous qu'il est important d'analyser chaque risque en profondeur pour y déceler les différents aspects influençant la probabilité qu'il se produise et son impact. Les hypothèses préétablies et l'expérience de longue date peuvent toutes deux être utilisées pour épinglez les facteurs de chaque danger et déterminer leur niveau.

Des simulations et des exercices théoriques peuvent être organisés durant la phase de préparation et d'élaboration pour mieux identifier les risques et les mesures d'atténuation afférentes.

Exemple: un risque de violence dans des installations qui serait causé, par exemple, par le fait d'héberger ensemble différents groupes ethniques. Les réactions possibles à cette menace sont:

- L'évitement – faire tout ce qui est possible pour séparer ces deux groupes, même si cela implique de diminuer la capacité d'une installation, de dépenser beaucoup plus de ressources, etc.
- Le contrôle – protection, vidéosurveillance, etc.
- L'atténuation – médiation entre des groupes en conflit en cas de violence.
- L'acceptation – partir du principe qu'en raison des ressources très limitées, il n'est pas possible de prévenir la violence; appeler la police et entamer des poursuites judiciaires en cas de violation de la loi.

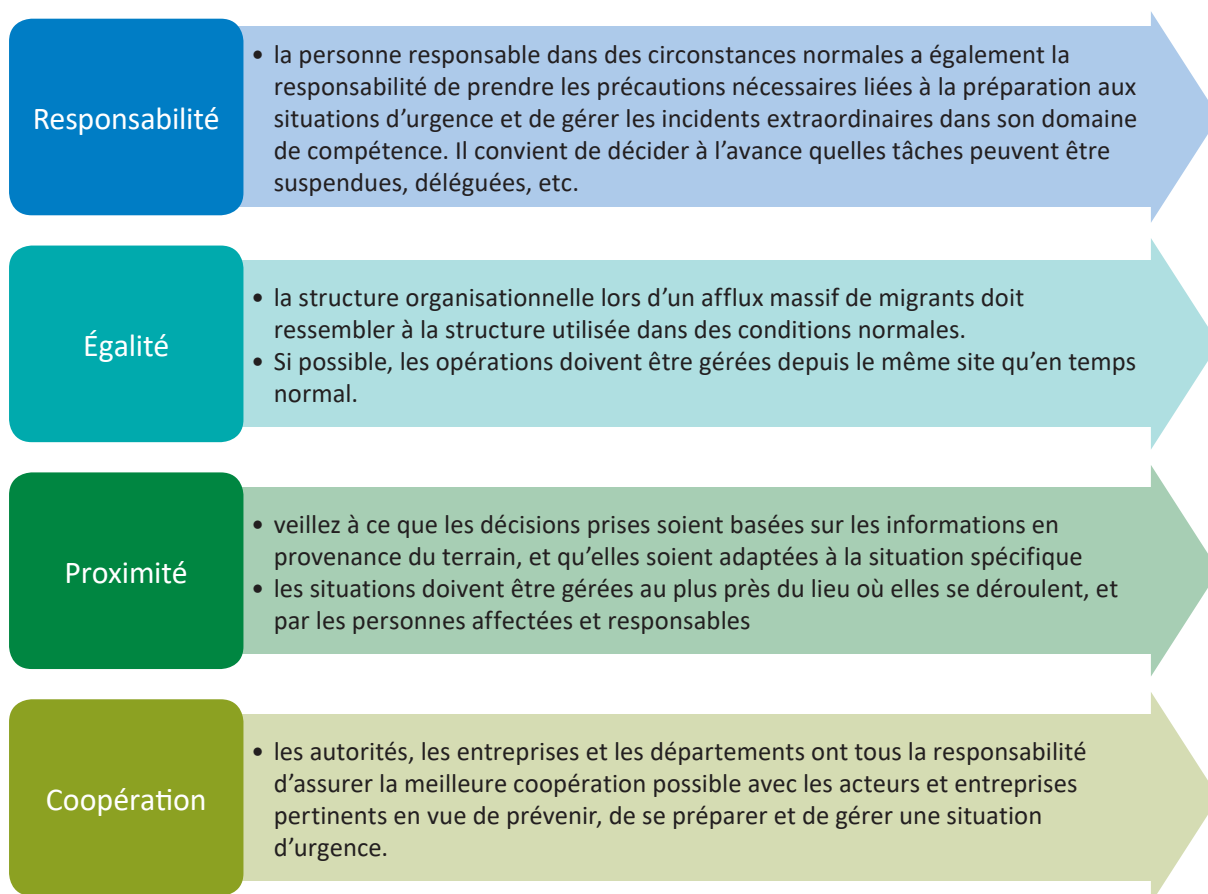
E. Gestion et processus de prise de décision

1. Introduction

L'objectif de ce chapitre est d'établir des processus de prise de décision rapides en cas d'afflux massif de migrants. Pour ce faire, il est important de définir une structure claire précisant les acteurs autorisés à activer le plan d'urgence et de sensibiliser le public concerné à la situation afin d'assurer que tout un chacun est informé de son activation. Ces processus doivent être clairs au niveau national ou sous-national, en fonction de la configuration du système d'accueil et de l'impact de l'afflux massif.

Il est indispensable de bien définir les responsabilités et mandats en place et de recenser et mettre au point des processus de prise de décision rapides qui contribueront dès le départ à la transparence du processus de prise de décision. En outre, une description des niveaux de gestion du plan d'urgence doit être disponible et connue de l'organisation.

Afin d'obtenir le meilleur plan d'urgence et la meilleure réponse possibles, il est recommandé de suivre les principes suivants:



2. La phase de préparation et d'élaboration

- **Définition de la stratégie**

Il est indispensable d'exposer clairement l'objectif général du plan d'urgence, afin d'aider à définir les buts et objectifs de la réponse. Cela s'avère essentiel pour garantir que les bonnes actions sont mises en place et que chacun œuvre à la réalisation d'un même but. Les personnes chargées de l'élaboration des plans d'urgence doivent s'assurer qu'il existe un processus structuré pour le suivi afin que les actions choisies soutiennent l'objectif global.

- **Rôles et mandats**

La propriété et les mandats doivent être définis à tous les niveaux de l'organisation. La direction doit s'assurer que les décisions sont prises au niveau stratégique et se charger de la planification à long terme également. Elle doit aussi veiller à ce que les solutions mises en place et le travail accompli soient le fruit d'une coopération avec tous les acteurs impliqués. En présence de situations où une partie ou l'ensemble de l'autorité chargée de l'accueil est mis à rude épreuve, il est particulièrement important que la direction manifeste physiquement sa présence sur place afin de veiller à ce qu'un soutien approprié soit en place. Il convient également de montrer clairement qui a le pouvoir de décider du changement des niveaux d'alerte.

- **Validation**

La validation n'est pas qu'une procédure formelle et revêt également une importance capitale en déterminant les institutions pour lesquelles le plan s'avère contraignant. Par conséquent, le niveau de validation doit être cohérent avec l'éventail d'autorités assignées à l'exécution des tâches et précisées dans le plan. Plus cet éventail est large, plus le délai nécessaire à la validation ou à la mise à jour ultérieure du plan sera long. Aussi, l'inclusion du plus grand nombre d'institutions possible n'est pas toujours une bonne solution. Veuillez examiner quelles autorités sont réellement essentielles pour atteindre efficacement les objectifs du plan, et lesquelles d'entre elles vous pouvez inclure dans le plan sans consultation.

- **Le processus de prise de décision**

Le processus de prise de décision doit permettre des décisions rapides, opportunes et transparentes. Il est important qu'un processus soit en place pour que le département prévu de l'autorité puisse recevoir et exécuter les directives et missions de manière efficace. La capacité de l'autorité chargée de l'accueil à prendre des décisions rapides et efficaces doit être analysée à toutes les étapes.

Il y a lieu de garder les structures organisationnelles existantes aussi longtemps que possible, plutôt que de mettre en place des structures nouvelles ou parallèles. Cela permettra, dans une plus grande mesure, de garantir que l'action reste entre les mains de ceux qui travaillent sur le terrain et connaissent les procédures, les limitations et les défis.

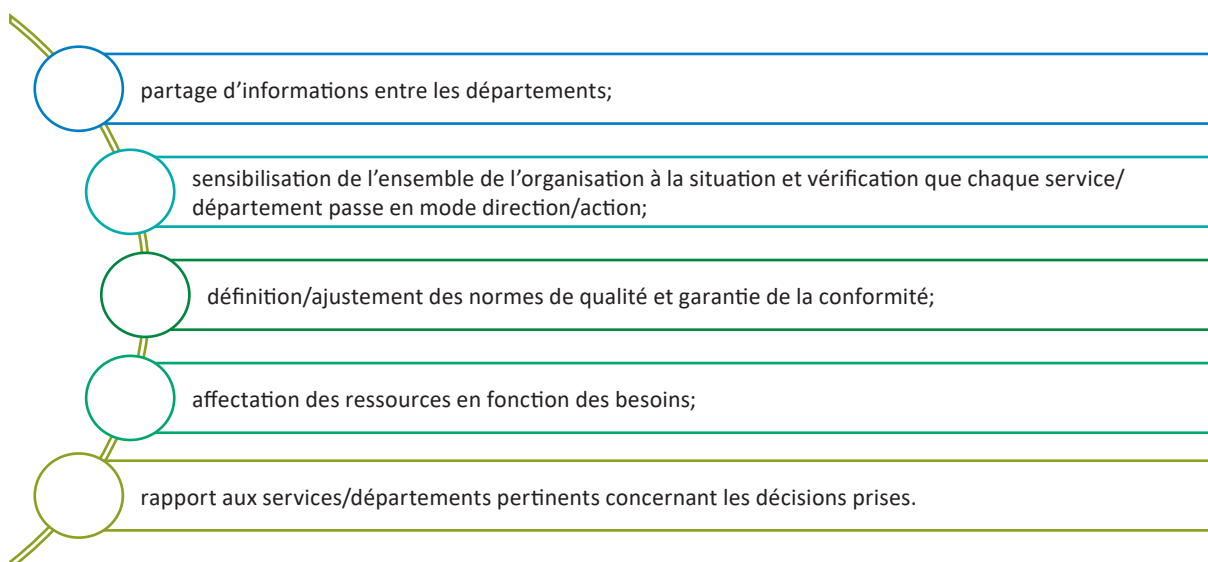
Généralement, lors d'un afflux massif, il n'y a pas suffisamment de **temps** pour préparer et agir. Par conséquent, il est essentiel de décider de la chronologie des actions à l'avance. Il est utile d'établir tout d'abord quelles actions sont dépendantes d'autres et d'ensuite déterminer la séquence appropriée. Cela aidera à déterminer les causes profondes des défis et les priorités. La clé dans un processus de prise de décision est de hiérarchiser les actions en fonction de facteurs tels que le temps, la probabilité et la disponibilité des ressources, afin de les utiliser efficacement.

La détermination de la priorité d'une action sur la base de l'efficacité requiert une analyse poussée de la mise en place des conditions d'accueil et fait partie du choix d'une bonne méthodologie pour assurer la prestation de chaque service.

- **Activer un mécanisme de coordination interne**

Un bon moyen de faciliter un processus de prise de décision efficace sans remplacer les structures existantes dans une situation d'afflux massif est d'activer un mécanisme de coordination interne, représenté par une équipe en interne.

Il y a lieu de **définir clairement le mandat de l'équipe de coordination** avant l'afflux massif afin que les membres de l'équipe sachent comment agir et à quoi s'attendre. Le mandat de l'équipe de coordination doit toujours inclure les aspects suivants:



Les représentants engagés dans l'équipe pourraient être des points focaux de chaque service/fonction pertinent au sein de l'autorité chargée de l'accueil qui sont nécessaires pour assurer que chacun des aspects mentionnés dans le présent document est couvert comme il se doit. La composition de cette équipe doit refléter le plus fidèlement possible la structure de direction lors de la phase de préparation et d'élaboration et être déterminée avant le début de l'afflux massif (phase de réponse et de direction). Idéalement, le mécanisme peut être activé à tout moment à partir du mode «stand by», par exemple par des réunions régulières pour faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la pression migratoire dans le pays. Les mêmes représentants doivent ensuite être étroitement impliqués dans la mise en œuvre du plan d'urgence lors de la phase de réponse et de direction. Pour ce faire, il y a lieu d'augmenter le rythme des réunions (par exemple des réunions quotidiennes plutôt qu'une fois par mois).

Bonne pratique

Il est de bon ton de faire des exercices d'essai avec les membres des réunions de coordination en dehors d'une situation de crise. Veillez à ce que l'équipe reste la même. Formez le personnel sur les questions d'urgence. Prévoyez un système de remplacement pour éviter la fatigue des membres de l'équipe de coordination si la crise se prolonge pendant trop longtemps.

3. La phase de réponse et de direction

Lors de la phase de réponse et de direction, le mécanisme/l'équipe de coordination interne est activé et la fréquence des réunions augmente. Les actions prises sont suivies et révisées si nécessaire. Le représentant du mécanisme de coordination interne rend compte de ses activités en amont et en aval de l'organisation. Des scénarios situationnels structurés doivent être établis et des orientations prioritaires doivent être rédigées sur la base des différents scénarios escomptés et de l'évolution de la situation. Un plan d'ajustement doit également être préparé afin qu'il puisse être appliqué en temps voulu.

4. La phase de révision et d'ajustement

Le retour à un niveau de préparation inférieur ou à un fonctionnement normal doit se faire dès que possible. Des actions non prévues dans le plan d'urgence peuvent s'avérer pertinentes et sont planifiées en consultation avec d'autres parties prenantes. Si l'autorité chargée de l'accueil est toujours soumise à une forte pression, il convient d'élaborer un plan pour ajuster l'organisation aux nouvelles circonstances. Après la mise en œuvre du plan d'urgence, l'événement et les mesures prises doivent faire l'objet d'un suivi et d'une révision. Cela servira de base au travail d'amélioration continue qui doit être entrepris à tous les niveaux de l'organisation. C'est également l'occasion de rationaliser le processus de prise de décision, de tirer les leçons des échecs et d'apporter les modifications nécessaires aux processus et structures de prise de décision.

F. Gestion des informations et communication

1. Introduction

La communication est définie comme étant tous les flux d'information entre différentes organisations et entre des niveaux hiérarchiques égaux et différents. Que l'on soit ou non en présence d'une situation d'afflux massif, il est important d'établir différents niveaux de communication et d'avoir une stratégie de communication cohérente adaptée à chaque canal de communication. Il y a lieu de distinguer les déclarations politiques de la communication de l'autorité chargée de l'accueil, mais les deux doivent être compatibles. Sans préjudice de l'importance d'une communication efficace avec les acteurs externes, la communication interne avec le personnel est tout aussi importante pour garantir une grande qualité et efficacité, pendant et après la réponse lors d'un afflux massif.

2. Principes sous-tendant une gestion efficace des informations

- **La phase de préparation et d'élaboration**

Le partage d'informations est une condition essentielle à une coordination efficace entre les différents acteurs et la définition des modalités de cette coordination doit être soulignée dans le processus de planification. Les différentes parties prenantes et les différents acteurs doivent être répertoriés. Il en va de même pour leurs mandats, les niveaux d'organisation, les points de contact pertinents et les canaux de communication existants.

Le partage des informations peut se faire par différents types de canaux de communication: face à face, courriel, téléphone, télédiffusion, informations transmises par des contacts. Il existe différents canaux adaptés à différents types de contenu des informations et de situations. Les plans d'urgence doivent préciser les types de canaux privilégiés en fonction de la finalité. Ils préciseront également les forums ou réunions propices au partage d'information et à la participation. Il est conseillé de définir les termes de référence de chaque forum (objectifs, fréquence, modérateur, acteurs impliqués, mandat, et.) afin qu'il n'y ait pas de malentendu, dès le départ, sur ce qui peut ou ne peut pas être décidé.

Les informations devant être partagées lors d'afflux massif de migrants sont souvent récurrentes en termes de forme, par exemple les listes de personnes ou de ressources, les statistiques, les mandats, les descriptions de tâches. Il convient de recenser les types d'information récurrents et de créer des modèles pour ces informations à l'avance. Il serait également utile d'y inclure des directives sur les informations pouvant être légalement partagées et sur les modalités de leur diffusion, dans le respect des lois et règlements nationaux, afin de garantir la confidentialité et le principe du besoin d'en connaître.

- **La phase de réponse et de direction**

Une communication efficace dans une situation d'afflux massif de migrants implique de diffuser les informations pertinentes rapidement et de manière proactive aux parties prenantes concernées (par exemple les autorités nationales, les partenaires d'accueil, les contractants). Il y a lieu également de contrôler la compréhension de ces informations pour corriger toute information erronée ou malentendu. Il est donc recommandé de vérifier que l'information est à la fois reçue et comprise dans les communications avec les différentes parties prenantes et les différents acteurs, en veillant tout particulièrement à l'exactitude et à la cohérence du message.

Différents types d'information sont communiqués à différents niveaux de l'organisation. L'identité de l'émetteur de l'information offre une bonne indication de la manière dont l'information est interprétée. Il est donc recommandé que les plans d'urgence précisent la nature des informations pouvant être transmises par les différents niveaux et fonctions au sein de l'organisation, et de veiller à respecter des routines et lignes directrices établies lors de la communication sur les activités. Dans le même temps, cependant, cela ne doit pas entraver l'échange d'information nécessaire aux niveaux inférieur et opérationnel (par ex. les briefings quotidiens ou les courriels).

- **La phase de révision et d'ajustement**

Il est recommandé que les autorités chargées de l'accueil réalisent régulièrement des évaluations des activités de communication avec les parties prenantes et acteurs pertinents. Il conviendra d'évaluer si les canaux les plus efficaces sont utilisés, si les différents contenus d'information sont transmis et reçus entre les niveaux appropriés, et s'il existe des dispositifs de retour d'information pour relever et résoudre les incompréhensions.

3. Communication interne

- **La phase de préparation et d'élaboration**

La communication interne sur un afflux massif éventuel doit commencer très tôt dans le processus. Tous les niveaux de l'organisation doivent toujours être tenus informés du contexte migratoire dans lequel ils évoluent. En plus de vos directives générales, il y a lieu de se concentrer sur les points pouvant émerger dans les situations d'afflux massif.

- **La phase de réponse et de direction**

La priorité de cette phase est de maintenir le personnel informé à chaque instant et de minimiser les rumeurs internes et les fausses déclarations sur les réseaux sociaux ou ailleurs. En ce sens, les rapports quotidiens pour tenir le personnel au courant de la situation et de l'état d'avancement de la gestion ou de la mise en œuvre du plan d'urgence peuvent s'avérer utiles. Lors de ces rapports, il conviendra d'exprimer la reconnaissance et la considération de l'organisation pour les efforts et la qualité du travail du personnel.

- **La phase de révision et d'ajustement**

L'expression de la reconnaissance et de la considération de la direction pour les efforts et le travail du personnel est encore plus importante ici que lors de la phase précédente. Par ailleurs, cette phase est cruciale pour le retour d'information, tant de la part du personnel qu'à l'intention de celui-ci, afin de relever les aspects positifs et négatifs de la gestion de la situation d'afflux massif et d'apporter les ajustements nécessaires.

4. Communication avec les personnes demandant une protection internationale

- **La phase de préparation et d'élaboration**

Les autorités chargées de l'accueil doivent examiner comment adapter les méthodologies et les canaux de fourniture d'informations au nombre plus élevé de demandeurs, conformément à l'article 5 de la directive relative aux conditions d'accueil. En outre, il convient de mettre en place une stratégie pour répéter ces informations de manière simple, étant donné que les demandeurs peuvent être transférés assez rapidement.

Bonne pratique

La communication via les réseaux sociaux et le développement de plateformes pour communiquer avec les personnes demandant la protection internationale sont de bons moyens de transmission des informations et du message que vous souhaitez véhiculer. Développez une application pour téléphones portables pouvant être utilisée par un grand nombre de personnes tout en respectant les règles de confidentialité.

- **La phase de réponse et de direction**

L'apport régulier d'informations et le dialogue avec tous les bénéficiaires de l'accueil doivent être adaptés lors des situations d'afflux massif. Il s'agit plus particulièrement des informations relatives aux mesures d'urgence qui ont une incidence sur leur vie quotidienne comme l'absence d'accès direct à une infrastructure d'accueil à long terme, l'augmentation de l'occupation, le transfert vers des infrastructures différentes, ou les longs délais d'attente pour

une décision sur leur demande de protection internationale. L'objectif est d'éviter toute frustration et mauvaise interprétation; être proactif est plus efficace. Cet apport d'information doit être étroitement coordonné avec l'autorité chargée de l'examen de la demande.

Bonne pratique

Rédigez et mettez régulièrement à jour les questions fréquemment posées et les réponses qui peuvent être utiles avant mais également, et surtout, pendant les situations d'afflux massif.

Organisez des réunions régulières entre les bénéficiaires de l'accueil et le personnel.

- **La phase de révision et d'ajustement**

Il est recommandé d'instaurer de bons rapports avec les bénéficiaires de l'accueil et d'interroger les demandeurs de la protection internationale pour savoir quels éléments ont été perçus comme positifs ou moins positifs durant l'afflux massif de migrants. Cet exercice peut par la suite compléter un exercice global des enseignements tirés.

5. Communication externe avec la société et les médias

- **La phase de préparation et d'élaboration**

Lors d'une période d'afflux massif, un **plan de communication** adapté et spécifique doit être préparé et mis en œuvre, celui-ci devant se fonder sur la stratégie de communication régulière et mettre l'accent sur les aspects suivants:

Aspects à inclure dans un plan de communication adapté aux situations d'afflux massif:

- précisez l'objectif de la communication;
- soulignez les messages clés à communiquer aux parties prenantes externes;
- clarifiez les procédures portant sur la gestion des demandes des médias, notamment la désignation de porte-paroles;
- abordez et donnez des directives sur les aspects sensibles qui peuvent être source de critiques ou tensions;
- donnez des directives sur la manière de traiter les informations concernant le travail de l'agence d'accueil sur les réseaux sociaux.

Ce plan de communication doit préciser clairement le principal objectif de la communication durant la situation d'afflux massif spécifique. Veillez à donner une image positive mais pondérée de l'organisation ainsi que de son rôle et mandat. Cela implique de préparer certains aspects spécifiquement liés au contexte d'afflux massif et d'anticiper les critiques ou tensions pouvant survenir dans les médias et de prévoir un système de réponse. Tout plan de communication doit examiner les informations publiées par l'autorité chargée de l'accueil et d'autres acteurs sur les réseaux sociaux.

Dans le cadre du plan de communication, il convient de définir les **messages clés** qui doivent être communiqués à l'extérieur. Ces messages doivent être clairs et succincts afin d'être pleinement compris par les destinataires qui ne sont peut-être pas au fait de la politique et des intérêts officiels. Enfin, l'élaboration d'un plan de communication doit contenir une politique sur ce qui doit être fait et inclure les porte-parole pertinents à la

lumière de la demande des médias. Cette personne doit être formée à la communication avec les médias (c.f. *chapitre K - ressources humaines*). Seuls les **porte-parole autorisés** doivent s'exprimer et communiquer sur une situation d'afflux massif. Les lignes directrices et les canaux de communication durant la phase de réponse et de direction du plan sont convenus à l'avance.

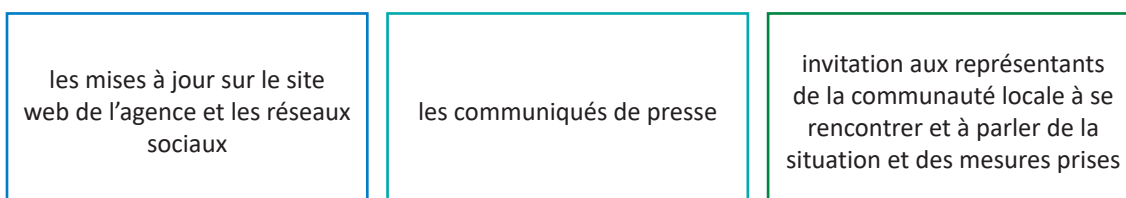
Bonne pratique

Insérez une clause sur la communication avec les médias et la société dans les appels d'offres et demandez aux bénévoles de signer une convention sur la communication.

- **La phase de réponse et de direction**

Voici les principaux points à prendre en considération lors de la phase de réponse et de direction:

- Diffusez des **communiqués** immédiatement après un afflux massif, à utiliser dans toute une série de scénarios dans lesquels l'organisation est perçue comme étant vulnérable, sur la base de l'évaluation qui aura été menée précédemment et sur la réalité elle-même. Des commentaires écrits et verbaux doivent être convenus à l'avance et sans délai pour les réactions immédiates, afin de maintenir une communication pondérée sur la situation.
- Assurez une **communication constante** avec la société et les médias, par le biais de différents canaux de communication, notamment:



- **Soyez cohérent** avec la communication d'autres autorités et parties prenantes impliquées telles que l'organisme chargé de l'examen de la demande ou les services médicaux, en recourant à des mécanismes de coordination, le cas échéant (*c.f. Chapitre G - coordination externe*).
- Soyez clair concernant les limites de votre rôle et mandat.
- Veillez à ce que le service de **communication interne** soit informé de la situation actuelle et des mesures mises en place (*C.f. Communication interne*).

Bonne pratique

Il est de bon ton d'instaurer un dialogue avec la communauté locale avant l'ouverture d'une nouvelle infrastructure d'accueil (par exemple des assemblées publiques, des bulletins d'information) et, après l'ouverture, d'investir dans des initiatives incluant le voisinage. Réunions d'information auxquelles le voisinage peut assister pour en apprendre davantage sur le centre d'accueil et la procédure d'asile.

Une visite des médias avant l'ouverture du centre est un moyen efficace d'informer le public.

- **La phase de révision et d'ajustement**

Lors de cette phase, il convient de soulever les questions suivantes:

- Le plan de communication présentait-il une lacune quelconque?
- Des événements inattendus sont-ils venus perturber la communication via les médias?

L'autorité chargée de l'accueil doit en profiter pour communiquer proactivement et souligner les aspects positifs et les réalisations obtenues avec les médias durant la période d'afflux massif. Il est également conseillé de s'appuyer sur les liens éventuellement constructifs noués durant cette situation d'afflux massif et de renforcer la coopération et la communication avec certains représentants des médias pour faire en sorte que les messages soient transmis de manière plus efficace et efficiente à l'avenir.

G. Coordination externe

1. Introduction

Le terme «coordination externe» désigne la coordination des autorités chargées de l'accueil avec d'autres acteurs externes dans le cadre de l'exécution de la planification, des actions conjointes, de l'organisation, de l'influence et du contrôle. Le terme «acteurs externes» désigne dans ce contexte tous les autres acteurs impliqués dans l'accueil.

Pour gérer les situations exceptionnelles dans le système d'accueil national, les autorités chargées de l'accueil dépendent de divers acteurs externes, par exemple les autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration, les autorités de sécurité, les autorités régionales et locales, les organisations de la société civile et les bénévoles.

Pour pouvoir gérer les situations exceptionnelles, il est important d'assurer une coordination avec tous les acteurs externes. L'objectif de la coordination est de canaliser et d'utiliser les ressources disponibles de la manière la plus efficace possible pour gérer la situation en question. Le principe de coopération implique que toutes les autorités et organisations ont une responsabilité indépendante d'assurer la meilleure coordination possible avec d'autres acteurs pertinents dans la prévention ou la gestion d'une éventuelle situation d'urgence. L'implication de toutes les parties prenantes est un principe devant être appliqué, dans la mesure du possible, dès la conception du plan d'urgence.

Un cadre général de coopération entre les autorités peut être déterminé par l'autorité politique ou administrative concernée. Pour des modalités plus détaillées, ainsi qu'une coopération avec d'autres parties prenantes, il est nécessaire de travailler ensemble lors de l'élaboration du plan d'urgence. En l'absence d'un plan supérieur, toutes les modalités doivent être définies par les autorités concernées elles-mêmes.

Lors de l'élaboration du plan, il est recommandé d'effectuer une vaste recherche des institutions pouvant être utiles à la réalisation des objectifs fixés et ce de la manière la plus efficace. Même en l'absence d'un plan supérieur, ministériel ou national, les cas d'incohérence entre les autorités équivalentes devront être résolus par l'autorité politique ou administrative concernée.

Cette section mettra l'accent sur la coordination avec les acteurs suivants:

<p>Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration</p> <p>toutes les autorités chargées de l'examen de la demande de protection internationale, y compris de l'enregistrement, le règlement de Dublin, la directive relative aux procédures d'asile et la directive relative aux conditions que doivent remplir les demandeurs d'asile</p>	<p>Partenaires d'accueil opérationnels</p> <p>tous les acteurs possibles qui sont directement impliqués dans les activités d'accueil. Il peut s'agir d'autorités nationales, régionales et locales, d'entreprises privées ou d'autorités publiques et d'organisations humanitaires gérant les infrastructures d'accueil.</p>	<p>Société civile, autres autorités et bénévoles</p> <p>tous les autres acteurs influençant ou contribuant à l'accueil et qui y sont impliqués.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L'objectif est de raccourcir les chaînes de communication et de décision en veillant à ce que toutes les actions soient totalement soutenues et comprises.

Les plans d'urgence pour la gestion des situations d'afflux massif doivent utiliser et être conformes, autant que possible, aux canaux et aux modalités de coordination déjà établis entre les autorités et les organisations, par exemple les routines existantes et les modalités afférentes aux plans d'urgence et d'évacuation aux niveaux national et régional.

2. La phase de préparation et d'élaboration

Il est indispensable que tous les acteurs pertinents se familiarisent à l'avance avec les processus, le flux de travail et le mandat de l'accueil. Ils doivent être pleinement informés des défis qui attendent le système d'accueil en situation d'afflux massif. Ces autres acteurs peuvent être d'un grand secours ou être un obstacle important pour relever ces défis. Par conséquent, les protocoles de coordination et de coopération nécessaires ainsi que le mémorandum d'entente doivent être convenus à l'avance.

- **Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration**

Le lien entre l'autorité chargée de l'accueil et de l'examen de la demande de protection internationale est évident. Dans les situations d'afflux massif, le délai de traitement de la procédure d'asile sera plus que probablement rallongé. La vitesse à laquelle les autorités chargées de l'examen de la demande se prononcent sur les demandes d'asile détermine la vitesse à laquelle les installations d'accueil se vident. Ceci influence le nombre total de places d'accueil et les investissements financiers requis. Le coût de l'accroissement de la capacité de décision des autorités chargées de l'examen de la demande est inférieur au coût de création de nouvelles places d'accueil. Par conséquent, il est préférable d'investir dans des moyens de renforcer la capacité de décision, en engageant du personnel supplémentaire et en investissant dans la formation, pour ne pas compromettre la qualité de cette capacité de décision. L'indépendance des autorités chargées de l'examen de la demande, en particulier des autorités de recours, rend cette coordination complexe.

Plusieurs mesures sont possibles pour relier la planification d'urgence de l'asile et de l'accueil, en gardant à l'esprit que la qualité de la procédure d'asile doit être garantie peu importe la situation. Afin d'estimer la capacité d'accueil nécessaire, un échange de données continu, structuré et mutuel sur le flux entrant et sortant escompté et réel doit être assuré ainsi qu'un échange de données sur la durée moyenne de la prise de décision quant aux demandes de protection internationale. Une base de données commune à l'usage des autorités chargées de l'examen de la demande, de la migration et de l'accueil peut grandement faciliter le processus de surveillance. Une structure consultative pourrait être créée entre les autorités chargées de l'accueil, de l'examen de la demande et de la migration, éventuellement complétées par d'autres acteurs pertinents tels que des acteurs actifs dans l'enseignement, le logement et l'intégration, et qui pourrait être rapidement activée le cas échéant. Si possible, les différentes autorités peuvent s'installer dans un même lieu.

L'accent ne doit pas être mis uniquement sur l'extension de la capacité d'accueil et l'accroissement de la capacité de décision, mais il est également important de continuer à travailler sur d'autres étapes de la procédure d'asile, telles que l'intégration des personnes demandant la protection internationale ayant reçu une décision favorable et le retour volontaire et forcé des personnes ayant reçu une décision négative.

Il est important d'aborder la question du flux sortant avec les autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration et d'autres services ou administrations afférents, dans le but d'accélérer le flux sortant grâce à des procédures accélérées (par ex. les règles de Dublin, l'évaluation de l'âge des enfants non accompagnés) en tenant compte des sauvegardes nécessaires. Un séjour prolongé dans un centre d'accueil peut avoir des conséquences psychologiques sur les résidents et peut compromettre la bonne gestion du centre, du fait de tensions ou de l'institutionnalisation de certains demandeurs.

Tant les autorités chargées de l'accueil que celles chargées de l'examen de la demande doivent prêter attention à la situation spécifique de personnes ayant des besoins particuliers, par exemple les profils médicaux, les enfants non accompagnés, les LGBT, etc. Les procédures d'accueil et de décision pour les personnes ayant des besoins particuliers diffèrent du demandeur de protection internationale lambda. Par conséquent, des mesures spécifiques doivent être préparées en cas d'afflux plus important de personnes ayant des besoins particuliers. Si l'afflux global augmente, il faut s'attendre également à un afflux plus important de cas particuliers. Toutefois, l'afflux de personnes ayant des besoins particuliers peut également augmenter lorsque l'afflux global est stable (par ex. davantage de profils médicaux du fait de la réinstallation). Les deux scénarios doivent être envisagés et intégrés dans les plans d'urgence.

- **Partenaires d'accueil opérationnels**

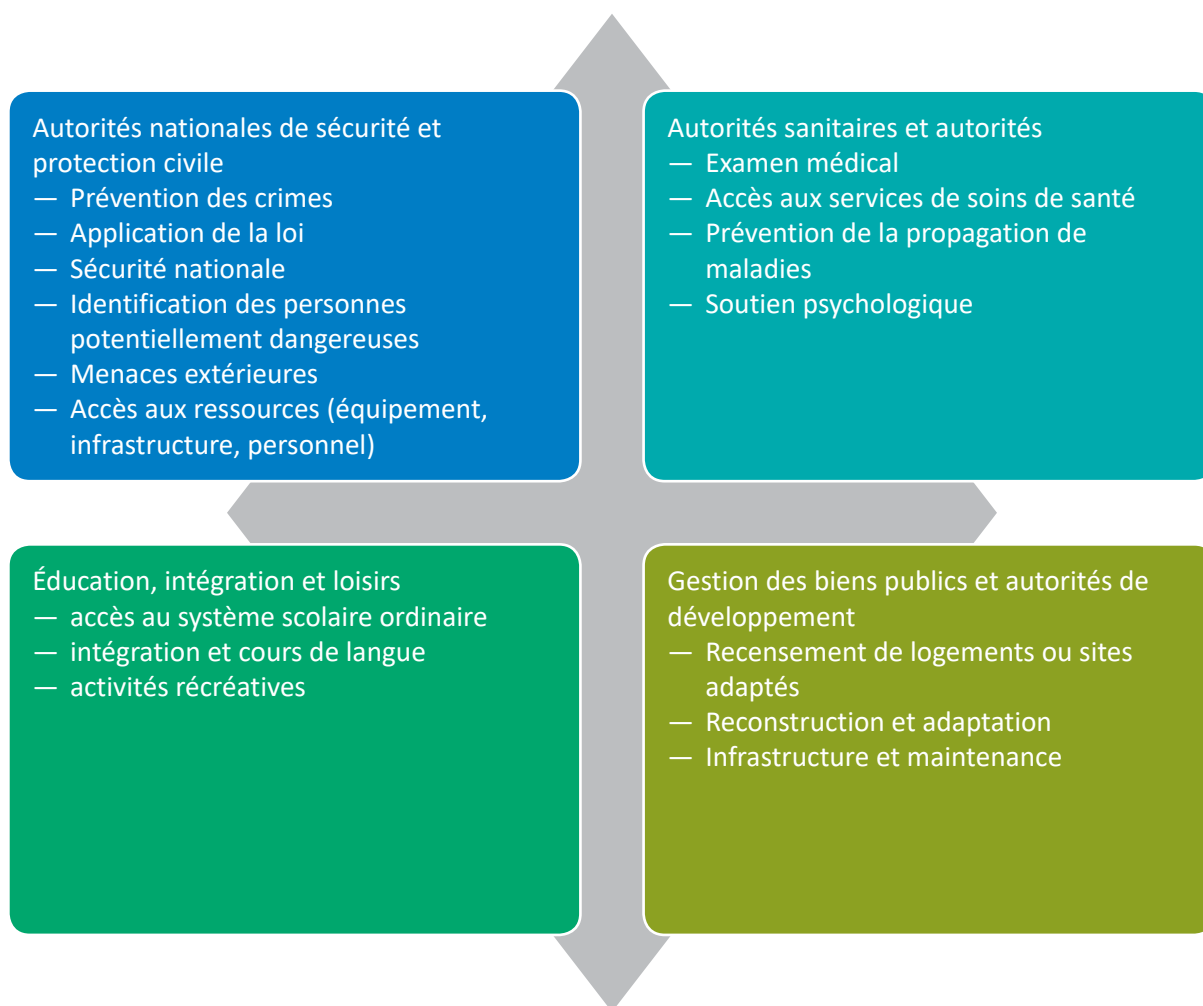
Les plans d'urgence pour la gestion des situations d'afflux massif incluent une description des mandats des parties prenantes pertinentes, les points de contact existants ou prédéfinis, ainsi que les ressources pouvant être apportées par les parties prenantes dans une situation d'urgence. Ils doivent arrêter des dispositions pour la

mobilisation, l'établissement et la gestion de la coordination avec ces parties prenantes. Cela implique également de préciser les responsabilités internes en ce qui concerne la gestion de cette communication et coordination avec les autorités et organisations externes.

Les canaux de coordination appropriés avec les différents acteurs et parties prenantes doivent être répertoriés et prévus. Les principaux mécanismes d'une coordination structurée entre les autorités sont: la communication écrite ou verbale, les réunions régulières entre une série de personnes désignées, l'utilisation de listes de diffusion prédéfinies pour distribuer les informations spécifiques et l'échange d'agents de liaison entre les autorités.

Le principe de proximité, selon lequel une crise devrait être gérée d'un point de vue organisationnel au niveau le plus bas possible, devrait être adopté en tant que principe de base dans tous les plans d'urgence. Les plans d'urgence pour les situation d'afflux massif devraient cependant établir un cadre de coopération et de coordination entre les autorités aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, et préciser clairement quelles questions doivent être abordées à chaque niveau.

L'inclusion de certaines autorités et organisations est essentielle dans la planification et la coordination au niveau stratégique. D'autres organisations sont plus utiles au niveau opérationnel. Il est recommandé de recenser les autorités capitales pour la mise en place d'une stratégie situationnelle complète et d'établir des mécanismes clairs pour leur implication sous la forme d'accords de coopération préétablis et de mémorandums d'entente signés. Dans la plupart des cas, il y a lieu d'inclure les autorités nationales de sécurité et les services nationaux de santé et d'éducation. La protection civile est également très utile à ce niveau et peut souvent fournir une compétence générale pour la gestion des situations d'urgence et des services opérationnels importants. Les acteurs nationaux qui jouent un rôle dans la coordination entre les différents niveaux de gouvernement (gouverneurs de comté, etc.) sont également extrêmement importants à ce niveau.



La préparation en matière de coordination peut inclure, comme mentionné précédemment, des accords de coopération préétablis qui précisent quelles ressources peuvent être mises à disposition, quand ces ressources sont mises à disposition et comment l'assistance devra être coordonnée (liaisons, etc.). Prenez en compte un partenariat avec des opérateurs privés et un cadre de sous-traitance. Pour éviter de perdre du temps lors de la phase de réponse et de direction, il est recommandé d'effectuer au moins une étude de marché et de dresser la liste des entreprises potentielles pouvant fournir des services pendant la situation d'afflux massif. Pour les ressources les plus cruciales, des accords-cadres préétablis devraient être envisagés. Les accords ou contrats peuvent considérer la capacité supplémentaire prête à être utilisée dans des circonstances bien précises (par ex. lorsque commence la situation d'urgence). Cette solution dépend de la situation nationale et des systèmes d'accueil – obligation d'appliquer des procédures d'appel d'offres, possibilités financières, etc.

Il est également recommandé de faire participer le plus tôt possible les acteurs concernés dans les plans des nouvelles installations d'accueil. Cette participation doit également concerner les agences répressives locales, les services de santé et les organisations de la communauté locale.

Bonne pratique

Il est conseillé d'utiliser les mesures établies par les autorités chargées de l'accueil pour gérer les situations d'afflux massif afin d'améliorer la préparation générale de la société en fournissant des moyens de gérer les urgences qui requièrent des solutions pour l'hébergement d'un grand nombre de personnes (évacuations, etc.) Dans un État de l'UE+, la protection civile est chargée du stockage et de l'entretien des tentes et des lits des autorités chargées de l'accueil pour l'hébergement des personnes demandant la protection internationale, et elle a également la responsabilité d'installer les tentes et, le cas échéant, de gérer un camp de tentes jusqu'à ce qu'un opérateur soit en place. En contrepartie, les tentes sont placées à la disposition des hommes de la protection civile pour les situations d'urgence nationale, améliorant ainsi le niveau de préparation général au niveau national. Ce double usage et les bénéfices associés peuvent également aider à légitimer les coûts des mesures de préparation qui dans le cas contraire n'auraient pas été forcément acceptés.

- **Société civile, autres autorités et bénévoles**

Les OSC mandatées pour appuyer les activités humanitaires et les droits civils doivent être impliquées dès le tout début des opérations. Il est absolument capital de rédiger des conventions gérant clairement l'accès des personnes qui demandent la protection internationale en décrivant les rôles et fonctions que les organisations peuvent adopter et comment l'activité doit être coordonnée avec l'autorité chargée de l'accueil. Ces conventions doivent également inclure la sélection du personnel et la signature d'un code de conduite pour toutes les personnes en contact direct avec les personnes demandant la protection internationale, en particulier en ce qui concerne les enfants et autres personnes ayant des besoins particuliers.

Lors de l'élaboration d'un plan d'urgence, il peut être très utile d'obtenir l'appui de la société civile (ONG, bénévoles individuels, diaspora de migrants, etc.). Une communication publique appropriée sur l'implication de la société civile dans la collecte de biens ou la fourniture de services peut produire des résultats tels qu'une base de données de services de support potentiels (traduction, médiation culturelle, mentorat, etc.) et de moyens (par ex. vêtements, jouets, autres dons), et également d'hébergement (par exemple des propriétaires disposés à louer leurs maisons ou signalant des immeubles potentiels). Il est important d'utiliser une communication pondérée pour éviter d'être submergés par les dons ou de donner l'impression que la situation n'est pas sous contrôle.

Une liste des parties prenantes peut être dressée à ce stade, avec toutes les organisations potentielles (ONG, autorités locales et nationales, entreprises, bénévoles...) qui peuvent contribuer aux besoins d'accueil.

3. La phase de réponse et de direction

- **Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration**

C'est lors de cette phase qu'intervient l'activation des mesures préparées sur la base du système d'alerte précoce. Les statistiques émises par les autorités nationales chargées de l'examen de la demande et de la migration sont une source importante d'estimation des exigences de capacité d'accueil. Par ailleurs, les informations des institutions européennes et d'autres États de l'UE+ peuvent être utilisées. Idéalement, un système devrait être

mis en place pour surveiller les valeurs limites qui peuvent servir de système d'alerte précoce (cf. *chapitre C*) et qui peuvent indiquer si des mesures spéciales doivent être prises.

Une fois le plan d'urgence activé, des réunions régulières avec les administrations chargées de l'asile et de la migration sont nécessaires pour les informer de la situation de l'accueil et de l'évolution prévue. Ce faisant, la sensibilisation à la situation est encouragée et, par conséquent, les autorités chargées de l'accueil, de l'examen de la demande et de la migration seront plus enclines à agir de manière cohérente.

- **Partenaires d'accueil opérationnels**

La coordination externe doit être initiée au **niveau** approprié. Il est recommandé que les premières réunions incluent les hauts responsables des organisations pertinentes et que, pour les activités de coordination ultérieures, les mandats des niveaux inférieurs soient précisés, tout comme la portée de leurs activités.

Les lieux de réunion et autres moyens de coordination devront être convenus et les changements nécessaires aux routines devront être approuvés aux niveaux appropriés dans chaque organisation.

Il est recommandé d'organiser des **réunions régulières** entre les principaux acteurs impliqués dans la gestion des processus liés aux personnes demandant la protection internationale dans une situation d'afflux massif. La tenue de réunions régulières doit être basée sur une participation préétablie, des points à l'ordre du jour fixes ainsi que des rapports préparés et normalisés sur des données clés, par ex. le nombre de nouveaux arrivants, la distribution de ceux-ci en fonction des nationalités, le nombre de résidents dans les centres d'accueil, et des données sur les délais de traitement et l'ampleur de l'arriéré pour les opérations clés dans la procédure d'asile. Un tel aperçu des informations clés peut être obtenu soit en extrayant les informations nécessaires dans une base de données partagée, si disponible, avant la réunion ou par un dispositif en vertu duquel chaque autorité fournit des informations clés sur ses domaines de responsabilité lors de la réunion.

Bonne pratique

Les échanges d'agents de liaison entre les autorités qui coopèrent à de **multiples niveaux** sont souvent recommandés puisque ce système permet un filtrage des informations importantes et veille à ce que les informations soient comprises par le destinataire dans le bon contexte. Les agents de liaison garantissent également que les informations sont transmises et reçues par les personnes pertinentes au niveau approprié.

Le niveau central doit définir le mandat de la coordination initiée aux niveaux local et opérationnel avec toutes les autorités impliquées et des orientations pertinentes pour cette coordination devront être fournies avec le mandat. Il est recommandé que ces orientations laissent une certaine marge de manœuvre et d'adaptation au niveau local.

L'implication précoce au niveau approprié d'autres autorités publiques pertinentes au **niveau stratégique** doit être une priorité absolue. Il convient d'abord de mettre l'accent sur la sensibilisation à la situation et d'identifier quelles contributions les autorités respectives peuvent apporter à la gestion de la situation. Les stratégies situationnelles décidées sur la base de cette coordination doivent alors être mises en pratique grâce à des moyens de coordination préétablis.

Dans ce contexte, il est recommandé que les procédures de coordination avec les **agences répressives locales** liées aux installations d'accueil soient mises en œuvre le plus tôt possible, en particulier en ce qui concerne les nouvelles installations ou les installations prévues. Il convient également de veiller tout particulièrement à évaluer les menaces externes aux installations d'accueil et de traitement, tant au niveau local que national. Il est recommandé d'accorder la priorité à la mise en œuvre de dispositions visant à tenir les autorités nationales de sécurité continuellement au fait des nouvelles personnes demandant la protection internationale, afin de garantir la capacité de ces autorités à analyser la composition des personnes demandant la protection internationale arrivées, et d'assurer un suivi des personnes d'intérêt.

- **Société civile, autres autorités et bénévoles**

Il est recommandé que les autorités chargées de l'accueil planifient une réunion conjointe avec les organisations de la société civile (OSC) le plus tôt possible dans une situation d'afflux massif. La première réunion devrait être organisée au plus haut niveau de toutes les organisations et l'ordre du jour devrait mettre l'accent sur les domaines

dans lesquels les organisations peuvent contribuer le plus efficacement, ainsi que sur la mise en place d'un cadre global pour une coopération ultérieure.

Toute activité déployée par des organisations humanitaires au profit de personnes demandant la protection internationale devra être coordonnée aussi étroitement que possible. Les problèmes portant sur leur rôle et leurs fonctions devront être épinglés le plus tôt possible et résolus par des moyens de coordination préétablis (réunions régulières, etc.). Il est recommandé de veiller tout particulièrement au suivi des travailleurs humanitaires qui sont en contact avec les enfants et d'autres personnes en situation vulnérable.

L'accès des bénévoles aux personnes demandant la protection internationale dans les centres d'accueil et de traitement doit être activement géré et réglementé par les autorités chargées de l'accueil, les partenaires opérationnels et/ou les organisations de la société civile, en veillant à la complémentarité et à ne pas faire double emploi. Ceci est particulièrement important pour les contacts avec les enfants et les autres groupes vulnérables.

La réglementation de l'accès des bénévoles peut se faire soit par les autorités chargées de l'accueil soit par une coopération structurée avec les organisations humanitaires. Une coopération structurée gérée avec les organisations humanitaires responsables est recommandée si cela est possible dans le contexte national, de préférence par un dispositif en vertu duquel les bénévoles rapportent à ces organisations. La formation et les instructions relatives aux fonctions dans un tel dispositif peuvent être assurées par l'organisation humanitaire.

Si l'autorité chargée de l'accueil recourt directement à des bénévoles, il est recommandé que le personnel dédié ait la responsabilité de fournir des codes de conduite, qu'il dispense une formation et clarifie les rôles, qu'il coordonne les contributions des bénévoles et gère leur accès aux personnes demandant la protection internationale dans les centres d'accueil.

Il est recommandé que le niveau central surveille activement la formation et le recours aux volontaires et que des orientations claires à cet égard soient fournies au niveau local.

4. La phase de révision et d'ajustement

- **Autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration**

Le plan d'urgence doit couvrir tous les aspects de la procédure d'asile et dépasser les frontières entre les autorités. Il est recommandé de procéder à un examen durant cette phase avec les autorités chargées de l'asile et de l'accueil. L'objectif est de clarifier quelles mesures ont été suffisamment efficaces et quelles mesures devraient être ajustées pour se préparer à une nouvelle situation exceptionnelle.

Dans une situation de capacité d'accueil à la baisse, il reste un lien évident entre le processus décisionnel et la capacité d'accueil. Des dispositions peuvent être prises pour faciliter la fermeture des centres d'accueil. Les autorités chargées de l'examen de la demande de protection internationale peuvent hiérarchiser les cas par site, pour créer un flux sortant et pouvoir ainsi fermer les installations à court terme. Cela permet d'éviter un déplacement inutile des personnes au sein du réseau d'accueil.

Dans le contexte des capacités changeantes après les périodes d'afflux massif, l'utilisation de la capacité existante par un autre État de l'UE+, qui a encore besoin d'une capacité d'accueil supplémentaire, doit être examinée plutôt que considérer la fermeture du centre d'accueil comme la seule option possible. Le partage des capacités dans différents États de l'UE+ pourrait être envisagé, pour permettre aux autorités nationales de discuter de l'utilisation transfrontalière éventuelle des hébergements.

Bonne pratique

Un État de l'UE+ utilise une installation d'accueil dans un pays voisin pour héberger les demandeurs durant la procédure d'examen de la demande, tout en gardant la pleine responsabilité de la procédure d'asile et du financement de l'hébergement pendant ce laps de temps.

- **Partenaires d'accueil opérationnels**

Lors de la phase d'examen et d'ajustement, les autorités chargées de l'accueil devraient prendre l'initiative d'évaluer les efforts de coordination avec les acteurs externes pertinents, de recenser les points d'amélioration et de coopérer en vue d'élaborer des mesures destinées à corriger les faiblesses. Cette évaluation conjointe peut se faire bilatéralement ou collectivement entre tous les acteurs gouvernementaux clés. Les conclusions de ces évaluations peuvent servir de base à une révision ultérieure des plans d'urgence dans les autorités concernées.

À l'instar des acteurs au niveau national, tous les acteurs impliqués, dans une certaine mesure du moins, dans la réponse à une situation d'afflux massif doivent être conviés à un exercice sur les leçons apprises, qui entend rassembler des informations sur les aspects positifs liés à la mise en œuvre du plan d'urgence, ainsi que sur les aspects qui doivent être renforcés dans la planification d'urgence future.

Bonne pratique

L'utilisation de logiciels de sondage peut réduire de façon spectaculaire les coûts associés à la collecte de retour d'information auprès d'acteurs et parties prenantes multiples. Ces systèmes de sondage peuvent également considérablement réduire le temps consacré au traitement, à la compilation et à la présentation des résultats de l'enquête. Ces mêmes logiciels d'enquête peuvent, par la suite, être utilisés pour recueillir un retour d'information sur les mesures proposées et élaborées pour corriger les faiblesses et défaillances.

Il conviendra ensuite de procéder à la révision et à l'ajustement du plan d'urgence en consultation avec tous les acteurs concernés et ceux-ci devront être correctement informés des attentes nourries à leur égard pour les situations futures où les plans d'urgence devront être activés.

- **Société civile, autres autorités et bénévoles**

Après avoir géré une situation d'afflux massif, les autorités chargées de l'accueil devront évaluer les efforts des bénévoles. Cette évaluation devra passer en revue les faiblesses détectées dans le recours à des bénévoles et les mesures pertinentes pour assurer qu'ils peuvent contribuer de manière appropriée aux situations futures et ajuster le plan d'urgence en conséquence. Les autorités chargées de l'accueil peuvent également envisager d'utiliser les enquêtes pour obtenir un retour d'information direct des bénévoles, ou envisager de recueillir un retour d'information auprès des bénévoles via les organisations humanitaires pertinentes auxquelles ils étaient associés.

H. Gestion du budget et ressources financières

1. Introduction

Toutes les autorités chargées de l'accueil des États de l'UE+ travaillent avec un budget, préparé sur la base des prévisions pour la période à venir. Le niveau de précision des prévisions des flux entrant, sortant, du taux d'occupation des centres d'accueil et de l'occupation requise déterminent le niveau de précision du budget requis.

Toutefois, dans une planification d'urgence, les autorités chargées de l'accueil se préparent à des situations qui n'ont normalement pas été prévues. Si cette situation a des conséquences sur l'ensemble du système d'accueil ou sur la majeure partie de la période budgétaire, il est plus que probable que le budget prévu ne couvre pas les besoins financiers de l'organisation de la capacité d'accueil requise.

Le budget, ou plutôt l'absence de budget, peut être un obstacle majeur pour l'exécution d'un plan d'urgence par les autorités chargées de l'accueil. Les acteurs dans les marchés privé et public ne proposeront pas leurs produits ou services si un paiement dans un délai raisonnable ne peut être garanti.

Différentes mesures peuvent être prises pour permettre la levée d'obstacles potentiels avant l'occurrence d'une situation imprévue.

2. La phase de préparation et d'élaboration

- **Établissement du budget par scénario**

La plupart des autorités publiques ou privées estiment que l'établissement du budget est un défi de taille même dans des situations stables. Dans des conditions instables, lorsque les prévisions changent de semaine en semaine, l'établissement d'un budget fiable pour une plus longue période à venir (par ex. le prochain exercice fiscal) s'avère très difficile. Ces conditions instables s'appliquent aux autorités chargées de l'accueil étant donné la difficulté de prédire l'afflux futur. Un suivi poussé et une analyse des données pertinentes peuvent améliorer la fiabilité des prévisions et du budget prévisionnel, mais ils ne peuvent permettre d'atteindre 100 % de certitude.

Une des options disponibles pour gérer l'incertitude consiste à établir le budget sur la base du **scénario le plus pessimiste**. Cela implique qu'une certaine **marge d'erreur** est prise en compte pour couvrir les dépenses d'un événement imprévu. En revanche, l'établissement du budget sur la base du **scénario le plus optimiste** est plus risqué.

Finalement, tout est question d'obtenir une **assurance adéquate pour des événements imprévus**. À l'instar des personnes individuelles qui s'assurent dans leur vie de tous les jours contre les risques d'événements imprévus, une autorité chargée de l'accueil peut s'assurer contre le risque d'afflux massif de migrants. La grande question est de savoir combien une autorité chargée de l'accueil est-elle prête à payer pour se protéger du risque d'afflux massif. Cela dépend dans une large mesure de la probabilité du risque, qui varie grandement d'un pays à l'autre. Cela dépend aussi de la couverture, complète ou partielle, souhaitée par l'autorité, qui à son tour dépend également du budget disponible dans le pays concerné. Les budgets n'étant pas illimités, l'autorité chargée de l'accueil ne doit pas être trop assurée, ce que l'on appelle communément assurance excédentaire, si l'on tient compte du principe que le gouvernement doit utiliser l'argent du contribuable de manière prudente.

Bonnes pratiques

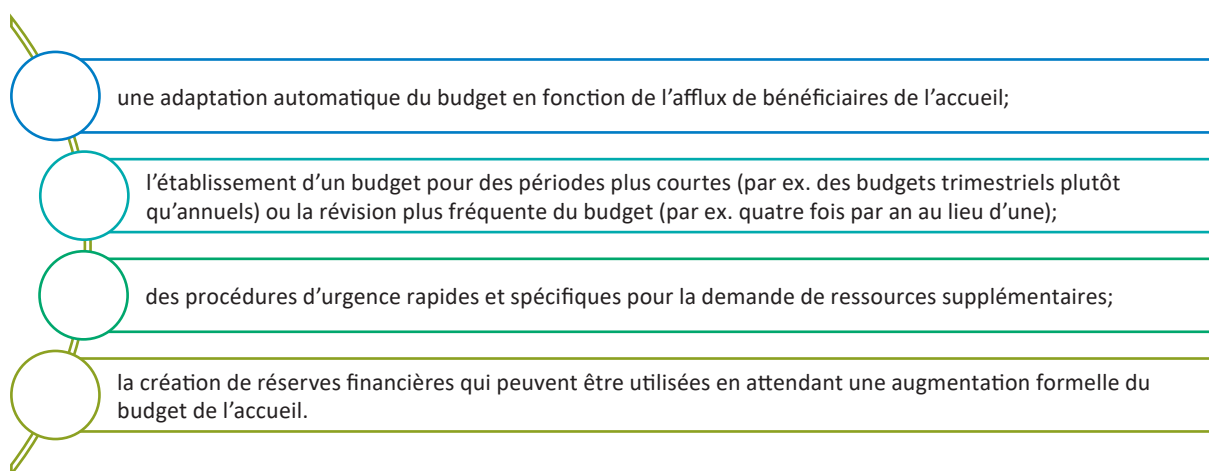
Le maintien d'un taux d'occupation élevé sans un mécanisme en place pour augmenter rapidement la capacité globale est très risqué.

De ce fait, des **places supplémentaires non opérationnelles mais qui peuvent être rapidement activées** offrent souvent une couverture relativement bonne et efficace contre les risques d'afflux massif du point de vue des assurances. (cf. *Chapitre 1 sur la capacité d'hébergement*). Elles coûtent moins cher que des places qui restent opérationnelles mais offrent pratiquement les mêmes garanties (à condition qu'il y ait des mécanismes suffisamment flexibles pour s'adapter rapidement au budget une fois ces places supplémentaires activées et opérationnelles).

Garder davantage de personnel ou disposer d'un vivier de recrutement pour gérer les cas d'afflux massif et soudain est encore plus efficace que maintenir une capacité d'accueil car le coût de la capacité d'accueil est en général plus élevé que le coût de traitement des cas (en particulier à la phase de réponse et de direction). Un autre avantage de ce type d'assurance est que la capacité d'accueil peut être maintenue à un niveau plus stable et permet ainsi des investissements plus durables dans l'infrastructure (par ex. les travaux de rénovation pour améliorer la qualité des bâtiments) et le personnel (par ex. la formation). Les grosses fluctuations de la capacité d'accueil impliquent la perte de nombreux actifs matériels et immatériels.

- **Prévoir la flexibilité budgétaire**

Étant donné la difficulté de prévoir le budget dans le domaine de l'accueil, suivre le processus budgétaire traditionnel peut parfois s'avérer contre-productif. Par conséquent, il est recommandé de prévoir des mécanismes de flexibilité suffisants pour permettre d'adapter le budget aux nouvelles circonstances. Ces mécanismes peuvent être:



Le risque posé par l'absence de ces mécanismes de flexibilité serait l'incapacité des autorités chargées de l'accueil à contracter des engagements juridiques avec des partenaires qui fournissent des installations d'accueil ou qui organisent l'accueil. À moins que ces partenaires ne puissent préfinancer les activités à leur propre risque ou sur la base d'un engagement, un temps précieux pourrait être perdu à cette étape.

- **Préparation de stratégies efficaces**

Lors de la phase de préparation et d'élaboration, les autorités chargées de l'accueil doivent réfléchir à des stratégies pour épargner de l'argent lors de la phase de réponse et de direction. Du point de vue de la préparation, il vaut mieux ajuster la taille des installations d'accueil que construire une nouvelle installation ou en supprimer une, puisque les dépenses sont plus importantes dans le dernier cas.

La loi de l'offre et de la demande s'applique à l'accueil également. Si la demande est plus élevée que l'offre, les prix augmenteront rapidement et/ou les délais de livraison deviendront plus longs. Au cours de l'année 2015, qui a été marquée par un afflux massif de migrants dans l'UE, différents États de l'UE+ ont été confrontés à des pénuries de conteneurs, lits, matelas, etc. Par conséquent, les prix et les délais de livraison ont augmenté.

Une stratégie possible consiste à se procurer des stocks stratégiques de produits nécessaires. Bien sûr, le coût de la gestion de l'inventaire (stocks, sécurité, contrôle, etc.) devra être mis en balance avec les bénéfices possibles.

Une autre stratégie efficace consiste à chercher à obtenir des effets «d'échelle» en partageant des stocks avec d'autres organismes publics ou privés qui ont besoin des mêmes actifs (par ex. le partage de stocks de fournitures essentielles telles que des lits et des couvertures avec des organisations humanitaires qui viennent en aide dans les situations d'urgence).

- **Cartographie des fonds d'urgence européens ou nationaux disponibles**

Il peut être utile d'explorer et de dresser la liste, à l'avance, des différents fonds disponibles aux niveaux national et européen qui fournissent une assistance financière en cas d'urgence et de préparer les procédures pour obtenir cette assistance financière en gagnant du temps lors de la phase de réponse et de direction.

Les instruments de financement et de soutien européens les plus importants dans ce domaine sont:

- le Fonds «Asile, migration et intégration» de l'UE;
- l'instrument de soutien financier dans le domaine des frontières extérieures et des visas (FSI- Frontières et visas);
- l'instrument d'aide d'urgence;
- le mécanisme de protection civile de l'Union

Pour un complément d'information, veuillez consulter https://ec.europa.eu/home-affairs/financing/fundings/migration-asylum-borders/asylum-migration-integration-fund_en.

3. La phase de réponse et de direction

La prévision budgétaire pour l'accueil est déjà difficile en temps normal, et elle devient encore plus compliquée en cas d'afflux massif. Par conséquent, il peut être utile d'augmenter la fréquence des prévisions budgétaires.

Un **mécanisme de suivi efficace** doit être mis en place pour suivre les dépenses et les besoins financiers en temps réel et pour mesurer l'impact budgétaire de la mise en œuvre du plan d'urgence.

Ces analyses financières peuvent être utilisées pour motiver et justifier les demandes budgétaires supplémentaires de l'autorité chargée de l'accueil et l'utilisation des mécanismes de flexibilité budgétaire qui existent dans l'État de l'UE+ concerné.

Les dépenses exceptionnelles pour l'accueil peuvent avoir un effet important sur le budget national et avoir une incidence sur les États de l'UE+ remplissant les exigences du Pacte de stabilité et de croissance (PSC). Le PSC vise à prévenir et corriger les déficits budgétaires excessifs ou la charge excessive de la dette. Durant la dernière période d'afflux massif, la Commission européenne (CE) s'est engagée à accorder l'espace approprié prévu par le Pacte pour aborder les «*circonstances inhabituelles indépendantes de la volonté des États de l'UE+*» ayant une incidence majeure sur leurs finances publiques. Plus précisément, les États de l'UE+ peuvent soumettre une **requête spécifique à la Commission** pour tenir compte des ressources supplémentaires exceptionnelles allouées pour aider les demandeurs.

La vitesse est capitale lors de la phase de réponse et de direction. Les contrats doivent être conclus plus vite qu'en temps normal afin d'obtenir les fournitures nécessaires au bon moment. Les erreurs et fautes de procédure sont plus susceptibles de se produire dans ces circonstances. Pour des raisons de contrôle et d'audit financier, il est très important de **garder une trace des irrégularités procédurales et financières** dans les marchés publics de services et de fournitures (voir également la section H sur les marchés publics) et de prévoir du temps après la crise pour corriger ces erreurs administratives.

4. La phase de révision et d'ajustement

Cette phase doit être utilisée pour **évaluer** et **adapter** à l'occasion la prévision budgétaire, les mécanismes de flexibilité existants et pour décider d'un nouvel équilibre dans la politique d'assurance.

Elle doit également être utilisée pour traiter les irrégularités procédurales et financières qui ont été détectées lors de la phase de mise en œuvre et qui n'ont pas pu être corrigées immédiatement.

Il est conseillé de lier le budget de l'accueil avec un délai de traitement des demandes d'asile, et avec les profils et besoins des bénéficiaires de l'accueil.

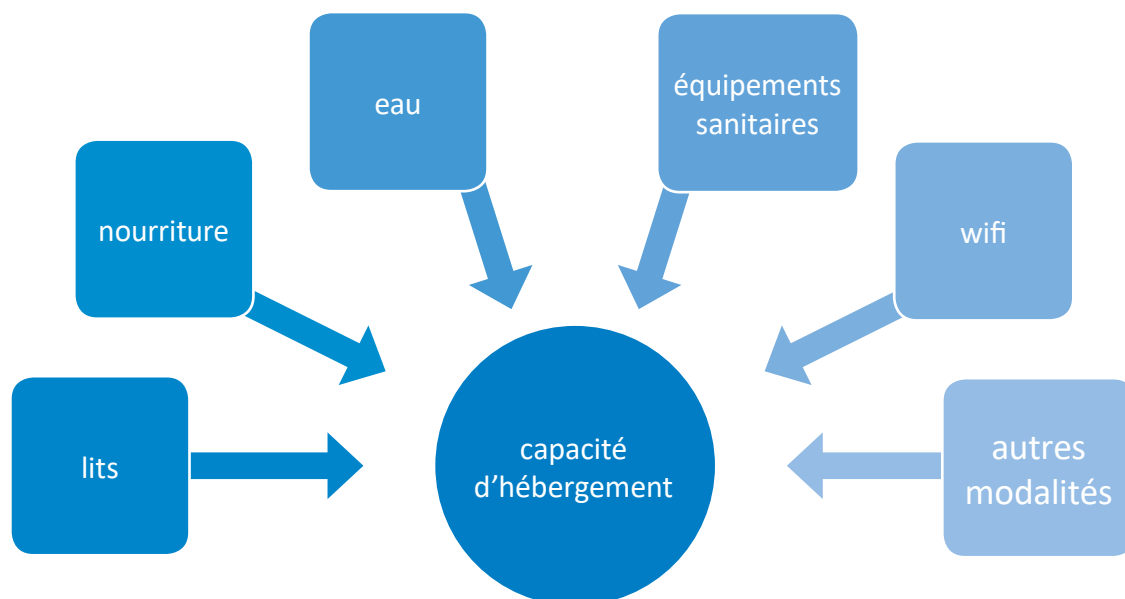
I. Capacité d'hébergement

1. Introduction

L'hébergement des candidats constitue un des plus gros défis de la planification d'urgence. En cas de besoin soudain de capacité supplémentaire, il est difficile et généralement plus coûteux de trouver des logements de qualité acceptable. Par conséquent, il est important d'y être préparé.

Définitions:

Dans cette section, l'expression capacité d'hébergement désigne plus que l'immobilier, comme illustré dans la figure ci-dessous (pour la logistique impliquée, voir chapitre J sur la gestion des ressources).



Une **capacité supplémentaire** désigne la capacité disponible, qu'il s'agisse d'une capacité propre ou par l'activation du fournisseur de service externe, que les autorités chargées de l'accueil sont certaines d'avoir à leur disposition à court terme.

2. La phase de préparation et d'élaboration

Durant cette phase, l'autorité chargée de l'accueil peut se préparer aux actions nécessaires pour **augmenter** rapidement la capacité grâce à un **enregistrement** complet de toute la capacité disponible ainsi qu'une **détermination** claire de la réactivité du système d'accueil.



- **Garantir un enregistrement actualisé de la capacité disponible**

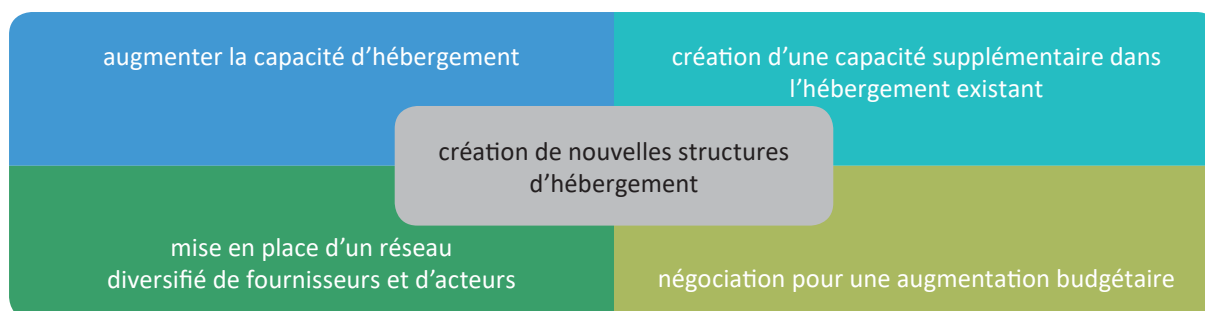
L'enregistrement de la capacité disponible et de l'occupation est essentiel pour une utilisation efficace de la capacité existante, pour la planification de la capacité supplémentaire et pour aborder les besoins des personnes présentant des besoins d'accueil spécifiques. En temps d'afflux élevé, il est important que chacun soit enregistré dans le système d'accueil, de préférence dans un système centralisé et/ou décentralisé accessible. Cela est également utile pour faciliter les entretiens avec les demandeurs d'asile (voir chapitre G.2 sur la coordination avec l'autorité chargée de l'examen de la demande). Des ressources humaines supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires pour poursuivre l'enregistrement durant les périodes d'afflux massif (voir également chapitre K sur les Ressources humaines). Une attention particulière accordée au processus d'identification et d'enregistrement au début de l'afflux s'avère également payante ultérieurement.

- **Déterminer les besoins et les exigences d'une capacité supplémentaire**

La **détermination du besoin** d'une capacité d'hébergement supplémentaire est le résultat d'une évaluation de la dynamique entre le flux entrant et le flux sortant:

- lorsque le flux entrant augmente et que le flux sortant est stable, une capacité supplémentaire est requise et vice versa ;
- lorsqu'il faut davantage de temps pour prendre une décision dans le cadre d'une procédure d'asile, le séjour du demandeur dans une structure d'accueil sera plus long et les besoins en capacité seront plus élevés (voir chapitre G.2 sur la coordination externe/les autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration);
- évaluer le temps nécessaire pour trouver d'autres solutions en vue d'augmenter la capacité.

Sur la base de la capacité disponible et de la réactivité déterminée, l'objectif de cette phase est de développer différentes **possibilités** d'augmenter la capacité d'hébergement.



Le **nombre** correspondant à cette capacité supplémentaire pouvant être créée dépend :

- du montant du budget disponible
- des coûts de la capacité supplémentaire

✓ **Veillez au caractère immédiat et certain de votre capacité supplémentaire et construisez un portefeuille sur cette base.**

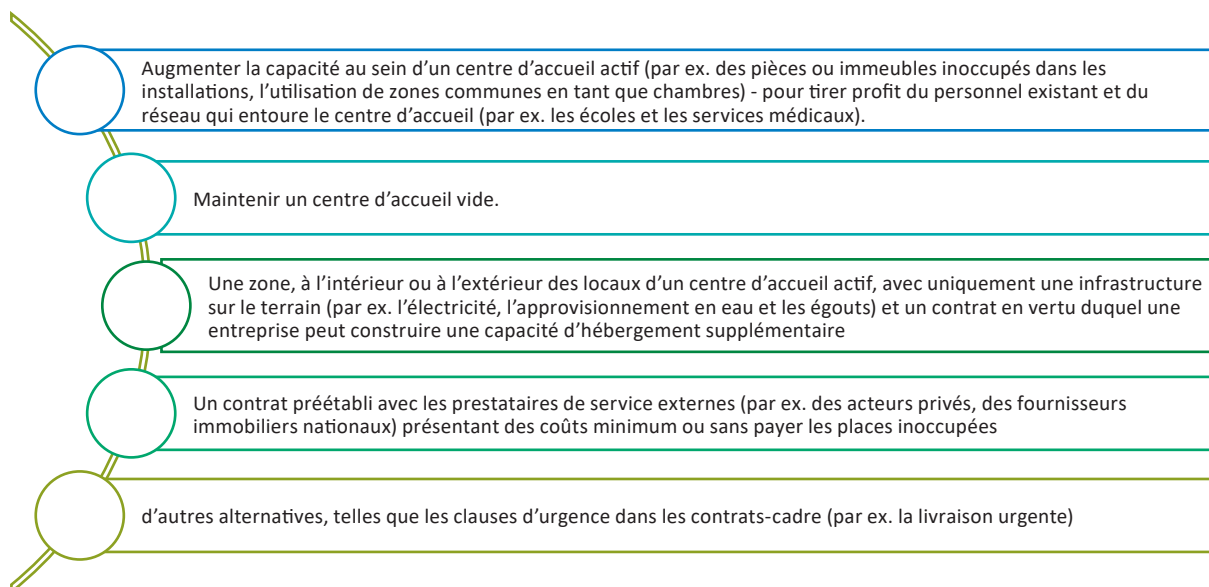
Certaines mesures permettent d'augmenter la capacité d'hébergement de manière sûre et immédiate, par exemple en augmentant la capacité au sein du centre d'accueil existant, alors qu'il est possible d'en mettre d'autres en œuvre qu'à plus long terme ou que cela est moins certain. Une combinaison de certain et moins certain, ainsi que des mesures immédiatement et moins immédiatement disponibles est recommandée.

Dans le cadre de cette capacité supplémentaire, il est nécessaire de veiller à la nécessité d'une capacité supplémentaire ou spéciale pour les demandeurs ayant des **besoins spécifiques**. Il est probable que lorsque le flux entrant enregistre une hausse, le flux entrant de personnes présentant des besoins spécifiques augmente lui aussi.

La **distribution géographique** de la capacité supplémentaire doit être considérée, en fonction de la situation de l'État de l'UE+. Pour certains États de l'UE+, il est conseillé d'organiser une capacité supplémentaire à proximité des frontières; pour d'autres États de l'UE+, il est conseillé d'organiser la capacité supplémentaire dans le voisinage des lieux où la procédure d'asile est gérée et pour certains États de l'UE+, une distribution géographique équilibrée est importante. Comme mentionné ci-dessus, la possibilité d'échanger les capacités d'hébergement entre les États de l'UE+ est une proposition qui mérite d'être examinée.

- **Créer une capacité supplémentaire**

La capacité supplémentaire, telle que définie dans l'introduction, peut se présenter sous différentes **formes**:



Bonnes pratiques

Veillez à obtenir les permis nécessaires pour ouvrir une nouvelle capacité de logement afin de gagner du temps ou à obtenir une exception générale en cas de situation d'afflux massif.

Veillez à ce que les prestataires de service (publics et privés) (par ex. les écoles, le catering, les services médicaux, la police, etc.) présents dans le voisinage soient informés et préparés à la possibilité du déploiement d'une capacité supplémentaire.

- **Gestion et planification de la capacité supplémentaire**

Il est conseillé d'établir un système dynamique pour **gérer et suivre** la capacité supplémentaire disponible (par ex. en enregistrant tous les lieux en fonction de certains éléments: disponibilité, prix, capacité, qualité, adaptabilité à des besoins d'accueil spécifiques).

✓ Tenez déjà compte de l'augmentation ou de la réduction de la capacité dès la phase d'ouverture.

Il convient d'accorder la **priorité** à la possibilité d'augmenter ou de réduire la capacité. Dans le cadre d'un plan d'urgence, les acteurs doivent savoir à l'avance ce qu'ils doivent faire et quand ils doivent le faire. En fonction du nombre de places nécessaires et de la vitesse à laquelle elles doivent être mises à disposition, les mesures peuvent être déployées l'une après l'autre ou simultanément.

- **Se préparer à l'acquisition d'une nouvelle capacité**

Procédure

outils pour se préparer à l'acquisition rapide d'une nouvelle capacité d'hébergement

- listes de contrôle pour l'acquisition de nouveaux centres (normes de qualité, critères de sécurité pertinents, infrastructure et disponibilité des services)
- procédure claire pour la validation de nouveaux emplacements
- contrats standard

Au cas où la capacité supplémentaire préparée ne serait pas suffisante, la capacité d'hébergement devra peut-être être renforcée par l'acquisition de nouveaux emplacements. Afin de pouvoir **agir vite** en cas de besoin, il est conseillé de préparer à l'avance : des listes de vérification pour l'acquisition de nouvelles installations (par ex. des normes de qualité, des critères de sécurité, l'infrastructure, la disponibilité de services, etc.) ainsi que des contrats standard disponibles et de disposer d'une procédure claire pour la validation d'un nouvel emplacement.

Mise en place d'un réseau diversifié de fournisseurs et d'autres acteurs

Disposer d'un bon réseau de fournisseurs d'une capacité d'hébergement peut aider à accélérer l'acquisition d'une nouvelle capacité. Ceci signifie que même en temps de fluctuations peu importantes de l'occupation, ce réseau doit être informé de la situation et des attentes afin que ses membres puissent agir rapidement si nécessaire. Ces attentes peuvent déjà être organisées dans les marchés publics (appel d'offres). (cf. [Chapitre H.2.1.](#))

3. La phase de réponse et de direction

Au cours de cette phase, un besoin soudain de capacité supplémentaire se fait ressentir. Cette section passera en revue les **possibilités d'augmenter** la capacité et la possibilité de **réduire les besoins de capacité**. Voici quelques mesures possibles.

Augmenter le taux d'occupation dans le système d'accueil

- Informer les opérateurs de la situation d'afflux massif et du besoin urgent de capacité
- Prendre les dispositions nécessaires avec les opérateurs pour rendre l'augmentation du taux d'occupation possible (par ex. suspendre les travaux de rénovation, réduire les «lits perdus» du fait de la non concordance)

Déployer la capacité supplémentaire préparée

- La capacité supplémentaire qui est préparée peut être déployée. En fonction de la forme de la capacité supplémentaire, il existe toutes sortes d'actions nécessaires pour les parties prenantes dans le voisinage de la capacité supplémentaire.

Augmenter la capacité dans les structures déjà en activité

- L'augmentation de la capacité dans structures déjà en activité présente l'avantage que le réseau de parties prenantes et de partenaires nécessaires est déjà actif et doit «uniquement» être agrandi. Cela peut se faire grâce à des contrats qui ont été préparés lors de la phase de préparation, et les marchés publics peuvent faire partie de la préparation. La possibilité d'utiliser des structures mobiles peut être envisagée.

Augmenter la capacité par l'acquisition de nouvelles structures

- Dans le contexte national d'un État de l'UE+, l'acquisition de nouvelles structures se fera différemment, également en fonction des responsabilités de l'autorité chargée de l'accueil. Les nouvelles installations peuvent être des immeubles qui ont été utilisés par d'autres ministères, tels que des baraquements militaires, des anciens hôpitaux, des immeubles de bureau, etc. Une autre possibilité est que la capacité soit organisée par d'autres acteurs (publics) tels que des ONG ou des municipalités ou par une acquisition sur le marché privé.

Encourager des mesures pour que les demandeurs restent en dehors des centres d'accueil

- La directive relative aux conditions d'accueil donne la possibilité aux États de l'UE+ de fournir des conditions d'accueil matérielles aux demandeurs, dont le logement, via une allocation financière plutôt qu'en nature (et en fonction de la possibilité de trouver un hébergement adéquat). De cette manière, la personne demandant la protection internationale reste dans le système d'accueil mais n'a pas besoin d'une capacité d'accueil ; ces demandeurs jouissent toujours des mêmes droits que ceux mentionnés dans la directive relative aux conditions d'accueil.

Promouvoir des mesures de sortie

- Encouragez les mesures de sortie pour éviter que le système d'accueil ne soit saturé. L'augmentation de l'occupation est le résultat d'un flux sortant inférieur au flux entrant. Parmi les mesures destinées à modifier le flux sortant citons :
 1. Accélérer le flux sortant des titulaires de permis vers les communes
 2. Accélérer le flux sortant de demandeurs dans une procédure de Dublin
 3. Accélérer le flux sortant de personnes qui n'ont pas droit à l'accueil

Bonne pratique

En cas d'augmentation soudaine de la capacité d'occupation et de logement, un besoin supplémentaire de coordination se fait ressentir. Il y a lieu de coordonner l'ouverture des structures et de décider vers quelles structures envoyer certaines personnes (par ex. les personnes présentant des besoins spécifiques). Cette coordination (mandat, hiérarchie, lignes de communication, mandat financier, réunions, etc.) doit être convenue à l'avance et les personnes et fonctions doivent également être assignées à l'avance, ainsi que la manière dont leurs tâches quotidiennes seront menées.

4. La phase de révision et d'ajustement

Durant la phase de révision et d'ajustement, les organisations s'ajustent à la nouvelle situation. Cela peut mener à deux scénarios:

- i. l'organisation s'est **adaptée à la nouvelle situation** et à la nouvelle réalité. Dans ce scénario, il peut être possible de prendre le temps de créer une capacité supplémentaire une fois encore et de mettre l'accent sur la qualité et les coûts de la capacité.
- ii. le besoin soudain d'une capacité supplémentaire n'est plus présent. Dans ce scénario il est temps de choisir les emplacements ou structures qui sont importants pour la gestion opérationnelle en termes de finances, de géographie, de valeur pour le processus, d'assise locale et politique, de qualité, etc. Cette connaissance contribue à la **réduction** des besoins de capacité et à savoir quelles structures l'organisation d'accueil souhaite garder et quelles structures peuvent être fermées. La réduction des activités est le moment idéal pour créer une sorte de capacité supplémentaire et pour choisir les structures de meilleure qualité qui seront mieux préparées au prochain afflux massif.

Il est nécessaire d'examiner la phase d'afflux massif afin de mettre en œuvre les leçons apprises au sein de l'organisation pour qu'elle soit mieux préparée à un éventuel nouvel afflux massif.

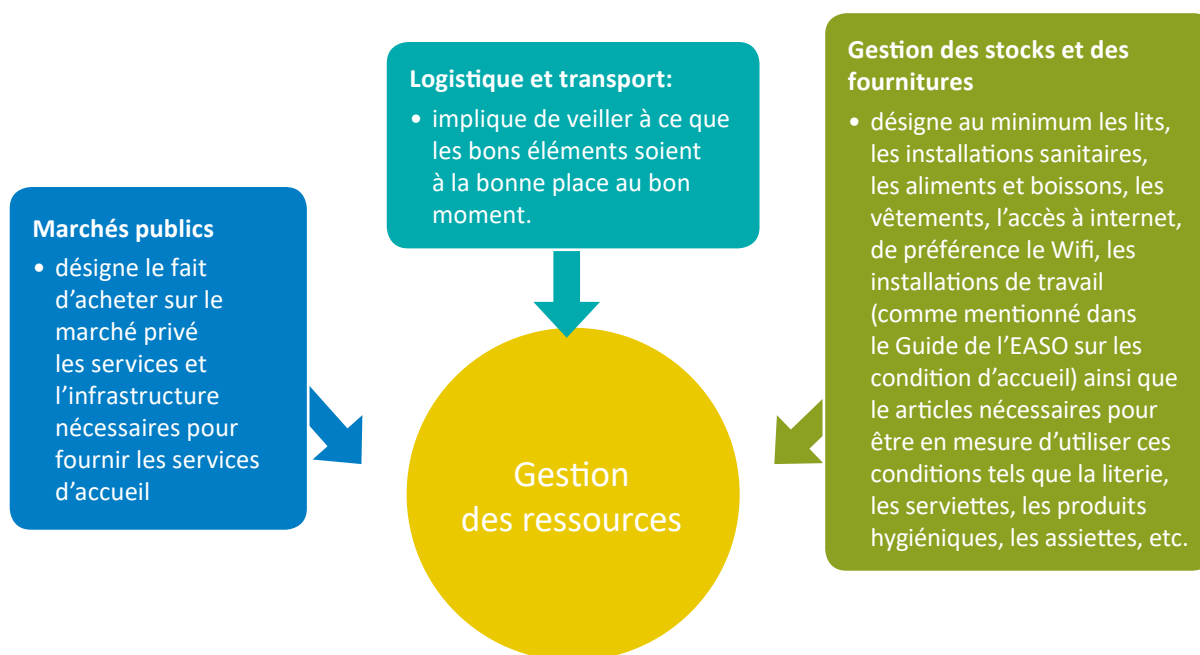
questions/sujets à couvrir durant la phase de révision et d'ajustement

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Capacité et timing : le portefeuille couvrirait-il la capacité requise et le timing était-il adapté? |
| <input type="checkbox"/> Partenaires : Quels partenaires étaient les plus efficaces (sur la base de la qualité, de la rentabilité, de la flexibilité)? |
| <input type="checkbox"/> Quels contrats n'ont pas été respectés et quelle en était la raison? Est-il possible de prendre des mesures juridiques? |
| <input type="checkbox"/> Les obligations contractuelles ont-elles été respectées? |
| <input type="checkbox"/> Processus: quel processus (ou partie du processus) visant à augmenter la capacité requiert un ajustement? |
| <input type="checkbox"/> Évaluation du portefeuille des lieux d'accueil (sur la base de la qualité, de la rentabilité, etc.) : quelle capacité peut être conservée en tant que (future) capacité supplémentaire ? |

J. Gestion des ressources

1. Introduction

L'obtention de nouvelles ressources, la gestion d'un large éventail de ressources et l'obtention d'alternatives aux ressources peuvent être compliquées en cas d'afflux massif. Différents types de ressources doivent être mis à disposition au bon moment et au bon endroit. Cette section met l'accent sur (1) les marchés publics, (2) la logistique et le transport, et (3) la gestion des stocks et des fournitures (y compris des outils informatiques).



2. La phase de préparation et d'élaboration

L'objectif consiste à **préparer tous les processus** afin de veiller à ce que tout fonctionne efficacement dès que les choses doivent aller vite dans une situation d'afflux massif. Pour chaque sous-section, veillez à ce que les **listes de contrôle** soient fournies afin que les autorités chargées de l'accueil puissent être mieux préparées en cas d'afflux massif.

- **Marchés publics**

L'enjeu consiste à trouver le moyen d'acquérir les ressources nécessaires par l'intermédiaire de procédures légales et rentables du point de vue temps et argent. Lorsque l'autorité chargée de l'accueil rédige les spécifications du contrat, elle doit tenir compte du fait que le flux entrant et sortant de personnes demandant la protection internationale n'est pas un chiffre stable et qu'il est très difficile à prévoir. Dans ce contexte, le besoin de certaines fournitures, certains produits ou services changera en conséquence. Il peut être utile de consulter la communication de la Commission européenne au Parlement européen et au Conseil (2015/454) relative aux règles de passation de marchés publics en lien avec l'actuelle crise de l'asile, qui fournit des orientations plus précises et utiles pour la préparation des contrats (accords-cadres, procédures d'urgence, etc.) qui se conforment à la législation. La collaboration entre les États membres de l'UE dans le cadre de marchés publics conjoints doit être encouragée puisqu'ils sont tous confrontés aux mêmes besoins.

Bonne pratique

Les marchés publics sont une bonne manière de maintenir un réseau étoffé de fournisseurs de logements. Il ne s'agit pas d'une procédure qui est facile à mettre en œuvre lorsque l'afflux massif, c'est une réalité. Elle doit être convenue à l'avance.

Étapes préparatoires du point de vue des marchés publics:

- évaluation des besoins des marchés publics et appels d'offres pour les services et fournitures en cas d'afflux massif
- cartographie des fournisseurs possibles de ressources clés et hiérarchisation de ceux-ci
- rédaction des spécifications et des modèles de contrat pour le processus d'adjudication des services et des fournitures nécessaires
- élaboration de procédures claires et de mécanismes d'activation qui peuvent être mis en place dans une situation d'afflux massif
- conclusion du marché public à l'avance, par exemple par l'intermédiaire d'accords-cadres

Le terme **livraison** peut être différent dans une situation normale et dans une situation d'afflux massif. Les règles européennes de passation de marchés prévoient un *système d'acquisition dynamique* fréquemment utilisé pour les produits commerciaux, les travaux ou services généralement disponibles sur le marché. Il est conseillé de mettre tout cela au point afin d'en être quitte pendant la phase d'afflux massif.

Disposer de contacts avec différents fournisseurs d'un même produit rend les États de l'UE+ plus flexibles et moins dépendants à l'égard d'un fournisseur.

En règle générale, si le **délai** de livraison requis est court, le partenaire contractuel devra conserver des fournitures en magasin, ce qui peut augmenter le prix du produit.

L'autorité chargée de l'accueil envisagera peut-être des contrats «en flux tendu», les produits arrivant ainsi au moment où ils sont nécessaires afin que l'autorité chargée de l'accueil ne soit pas obligée de les entreposer.

- **Logistique et transport**

étapes préparatoires du point de vue de la logistique et des transports

- réalisation d'une évaluation du système logistique et des transports pour vérifier si des moyens supplémentaires seront nécessaires dans une situation d'afflux massif
- création d'une liste de contacts (cf. *chapitre E - Coordination externe*). Cette liste doit être actualisée
- planification de la logistique et du transport de biens et de personnes vers de nouvelles structures et des structures plus éloignées
- préparation de modalités de transport pour les demandeurs présentant des besoins spécifiques (par ex. taxis, ambulances)
- prendre en compte le timing de la logistique et du transport
- conclusion de contrats avec les sociétés de transport et/ou les organisations gouvernementales engagées dans le transport et la logistique

- **Gestion des stocks et des fournitures**

étapes préparatoires du point de vue de la gestion des stocks et des fournitures
<input type="checkbox"/> réalisation d'une évaluation du type et de la quantité de fournitures requises
<input type="checkbox"/> préparation d'un réseau de fournisseurs, en veillant toujours à ce qu'il y ait plus d'un fournisseur pour chaque article
<input type="checkbox"/> comparaison entre l'entreposage et l'approvisionnement en flux tendu pour les articles requis, en fonction de la capacité des entreprises à livrer les fournitures supplémentaires rapidement et dans les quantités requises. Le nombre d'articles en stock dépend du temps nécessaire aux entreprises pour les livrer. Il convient de mettre à jour l'inventaire des fournitures afin qu'elles puissent être commandées efficacement (il y a lieu d'éviter les stocks déficitaires et excédentaires).

En fonction du type de capacité supplémentaire, il conviendra de prendre des dispositions pour les aliments et la préparation de ces aliments. Trois options sont possibles :

- faire appel à un service de traiteur, qui prépare les repas en dehors du centre d'accueil ;
- les repas sont préparés au sein des structures (par ex. baraquements militaires) ;
- les personnes demandant la protection internationale peuvent préparer elles-mêmes leurs repas.

Les **TIC** (moyens de communication, équipement informatique et outils) sont également importants pour le personnel et les personnes demandant la protection internationale.

- Pour le personnel : Il existe deux types de communication:
 - 1) en fonction de la taille du centre d'accueil, il peut s'avérer nécessaire de disposer de moyens de communication dans les structures, par ex. des walkie-talkie, pour la sécurité du personnel et pour des raisons de productivité.
 - 2) La communication avec le siège et l'unité de planification est importante pour gérer les flux ; par conséquent le personnel a besoin de moyens de communication. En fonction de la situation de l'État de l'UE+, les outils peuvent être des ordinateurs, des ordinateurs portables, etc. Pour démarrer la nouvelle structure, un équipement peut s'avérer suffisant mais ce chiffre doit être revu à la hausse. Le personnel doit être formé à l'utilisation des nouveaux outils de communication.
- Pour les demandeurs : Lors de la première phase, il est important d'être en mesure de communiquer avec leur famille; s'ils séjournent plus longtemps dans le centre, il est également important qu'ils puissent communiquer avec des tiers tels que des avocats, etc. De nos jours, la communication avec des parents se fait par téléphone mobile ou smartphone et par internet. Les smartphones sont les ordinateurs des demandeurs, et l'accès à l'internet est souhaitable.

L'infrastructure informatique dans les structures existantes devrait être en mesure de supporter une hausse soudaine de la demande et devrait pouvoir être installée rapidement dans les nouvelles structures. L'outil pour la gestion et le suivi du système d'accueil devrait pouvoir évoluer en fonction de l'envergure du système d'accueil et devrait pouvoir être accessible à partir de différents endroits, conformément à la politique relative à la protection des données.

Bonne pratique

Une utilisation conjointe des stocks et des fournitures pourrait être rentable. La coopération avec l'armée, les ONG, etc. peut être utile pour acheter, stocker, transporter et installer des lits, tentes, etc. Une option serait également de laisser à l'armée la responsabilité de l'acquisition de ces stocks et fournitures conjoints.

3. La phase de réponse et de direction

- **Marchés publics**

Les marchés publics peuvent avoir été conclus avant l'afflux soudain. Toutefois, les besoins pour certains produits, fournitures ou services peuvent en réalité être supérieurs à ce qui était prévu. Dans pareil cas, les **règles européennes de passation des marchés publics** prévoient plusieurs options. Celles-ci sont :

- La procédure d'urgence simple: Cette procédure ressemble à la procédure normale de passation des marchés publics mais les délais de traitement sont bien plus courts.
- La procédure d'urgence impérieuse: Cette procédure permet de démarrer directement les négociations pour un contrat avec un fournisseur. Cela ne peut se faire qu'en cas de catastrophe ou de circonstances imprévues. Au sens strict, lorsque la procédure est utilisée, il est difficile de prétendre qu'un afflux massif futur est «imprévu». L'organisation doit avoir tiré les leçons de l'expérience (après tout, les situations d'afflux massif font partie de l'accueil des personnes demandant la protection internationale) et doit s'être préparée.

Bonne pratique

Dans certains moments d'afflux massif, les décisions doivent être prises plus rapidement et en conséquence, les règles de passation des marchés publics ne sont pas toujours strictement respectées. Dans ce cas, veillez à garder une trace des évaluations et décisions sous-tendant le choix de la procédure, afin d'être en mesure de l'expliquer ultérieurement au comité d'audit.

- **Logistique et transport**

La rapidité de la logistique et des transports de biens et personnes est un élément clé dans les périodes d'afflux massif.

Lorsque l'afflux massif est là et que les personnes doivent être déplacées, par exemple, du point d'entrée jusqu'au lieu où elles sont appelées à séjourner pendant un certain temps, des **moyens supplémentaires** de logistique et de transport devront être déployés pour pouvoir déplacer les personnes et les biens. En cas d'afflux massif, les personnes ayant des besoins d'accueil spécifiques requièrent davantage d'attention; certaines personnes doivent parfois être transférées vers un hôpital ou vers des centres (d'accueil) spécifiques.

Bonne pratique

Lorsque les personnes sont transportées par exemple d'un point d'entrée vers le lieu où elles peuvent dormir, il est conseillé d'organiser le transfert d'une liste de noms de personnes du point de départ jusqu'au point d'arrivée. De cette façon, les personnes chargées de les accueillir à la fin du transport savent exactement combien de personnes sont dans le bus et quelle est leur identité. Dans certains cas, il est conseillé d'avoir également des membres du personnel dans le véhicule.

- **Gestion des stocks et des fournitures**

Avec l'ouverture de nouvelles structures d'accueil, des lits supplémentaires et autres fournitures doivent être puisés dans les stocks et être déployés. Lorsque les fournitures sont déployées, de nouvelles commandes doivent être émises pour **reconstituer les stocks**, afin de se tenir prêt à un afflux ultérieur.

Durant les périodes d'afflux massif, les **outils et dispositifs IT** doivent être déployés rapidement. Pour le personnel, les moyens de communication sont une condition importante pour pouvoir travailler, gérer le flux et compter sur un certain niveau de sécurité. Pour les demandeurs, afin que ceux-ci puissent avoir des contacts avec leur famille, il est recommandé que les personnes puissent avoir accès à l'internet et à l'électricité. Dans les nouvelles structures, il est important de pouvoir disposer de moyens de communication avec le monde extérieur (par ex. pour communiquer avec des proches ou des services d'urgence) en plus des dispositifs mobiles, et ce dès l'ouverture.

Afin de fournir et de maintenir l'aide, il y a lieu d'engager un **service d'assistance** supplémentaire auprès d'un consultant extérieur (voir également chapitre I sur les Ressources humaines).

Bonne pratique

Pour des périodes de temps plus courtes, il est recommandé de sous-traiter les services informatiques.

4. La phase de révision et d'ajustement

- **Marchés publics**

L'autorité chargée de l'accueil doit évaluer les contrats, la performance des fournisseurs (réactivité, qualité, efficacité, etc.) et vérifier si les contrats étaient suffisants pour gérer la situation d'afflux massif. Le résultat de cette évaluation permet de mieux préparer les prochains contrats.

- **Logistique et transport**

Les moyens supplémentaires en termes de logistique et de transport peuvent être annulés et l'on revient aux moyens de transport normaux. Durant cette phase, il est nécessaire d'évaluer les processus, la disponibilité des moyens de transport et de vérifier si le timing était adapté. Ces informations peuvent être utilisées pour améliorer la phase de préparation et d'élaboration suivante.

- **Gestion des stocks et des fournitures**

Lors de la fermeture des structures d'accueil, les fournitures excédentaires peuvent être renvoyées dans le stock ou à son propriétaire si elles étaient louées. Dans certains cas, les stocks devront être reconstitués. Une vérification de la qualité doit être réalisée pour s'assurer que l'autorité chargée de l'accueil conserve les fournitures les plus efficaces. Il est conseillé de vérifier si les structures d'accueil restantes peuvent être améliorées en leur confiant les stocks et fournitures renvoyés. Il est conseillé d'évaluer si les stocks et les contrats «en flux tendu» étaient suffisants ou s'ils doivent être ajustés pour se préparer à nouvel afflux massif.

K. Ressources humaines

1. Introduction

Le personnel n'est pas seulement l'actif le plus précieux pour la gestion d'une hausse de l'afflux de demandeurs. Il est également l'actif le plus difficile à prévoir et à acquérir à l'avance. Un plan d'urgence doit non seulement se concentrer sur le personnel au sein des structures d'accueil, mais aussi sur les services de support (par exemple au siège).

2. La phase de préparation et d'élaboration

- **Gestion efficace des ressources humaines existantes**

Vu le temps nécessaire pour engager de nouveaux effectifs, lors d'un afflux massif, la plus grosse part du fardeau en termes de ressources humaines pèse sur le personnel existant. Ce personnel doit par conséquent être préparé autant que possible à son rôle spécifique en cas d'afflux massif. Il est recommandé d'inclure systématiquement tous les profils dans les effectifs actuels. **Une description de leurs tâches et rôles devra être fournie en temps d'afflux massif soudain.** Afin de promouvoir la mobilité du personnel, une cartographie du personnel disponible devra être continuellement mise à jour. Cette cartographie permet à tout moment de savoir qui peut être déployé, où et pour quelles tâches.

Étapes préparatoires pour la gestion des ressources humaines:	
<input type="checkbox"/> veillez à inclure une description des tâches/rôles qui seront assumés lors des afflux massifs soudains pour tous les profils présents dans les effectifs actuels;	Les membres du personnel qui endossent un nouveau rôle lors d'un afflux massif doivent recevoir une formation pour cette nouvelle fonction à l'avance (par ex. un directeur adjoint qui va assumer le rôle de directeur, un employé de la logistique qui aidera à la comptabilité, etc.). Ceci peut prendre la forme d'équipes volantes, qui sont créées lors de la phase de préparation et d'élaboration et qui peuvent être facilement déployées pour inaugurer un nouveau centre durant la phase de mise en œuvre. Les effectifs restants devront se répartir les tâches plus efficacement afin de maintenir les structures existantes totalement opérationnelles. Cela implique également de déterminer à l'avance quelles tâches peuvent être mises en suspens ou réduites à une échelle inférieure afin de gérer la structure en attendant des renforts.
<input type="checkbox"/> veillez à maintenir un équilibre entre les effectifs anciens/expérimentés et nouveaux;	
<input type="checkbox"/> formez les membres du personnel qui seront appelés à assumer de nouveaux rôles lors de l'afflux massif (mise en place d'«équipes volantes»);	
<input type="checkbox"/> hiérarchisez à l'avance les tâches du personnel;	
<input type="checkbox"/> encouragez des actions visant la mobilité du personnel.	

Idéalement, il faut veiller à un équilibre entre les nouveaux effectifs et les effectifs plus expérimentés, pour éviter qu'un service de support ou un centre ne soit dirigé que par des nouveaux effectifs.

Bonne pratique

Un personnel expérimenté peut gérer le démarrage de nouveaux centres et guider les nouveaux effectifs; ils sont souvent appelés gestionnaires de démarrage. En outre, ces gestionnaires de démarrage sont souvent bien placés pour assurer la communication avec les services de support du siège. Un système d'encadrement en vertu duquel les structures existantes guident et soutiennent les nouvelles structures s'est avéré être très efficace, à condition toutefois que le directeur de la nouvelle structure ait été clairement mandaté par le directeur de la structure existante pour faire usage de son personnel, de son matériel, etc. Il est recommandé de former le personnel qui endossera le rôle de parrain et qui devra former les nouveaux collègues.

- **Recrutement de ressources humaines supplémentaires**

Pour réduire le temps nécessaire pour obtenir de nouveaux effectifs, des **descriptions de poste** normalisées contenant une description détaillée des compétences requises et des tâches devront être fournies à tout moment et être régulièrement mises à jour.

La **charge administrative** durant le recrutement urgent doit être analysée. Il conviendra de vérifier les besoins et opportunités à chaque étape pour raccourcir le processus. Des procédures urgentes peuvent être négociées avec des personnes ou organisations qui doivent donner des approbations officielles (par ex. les directeurs, l'inspecteur financier, etc.).

Étapes préparatoires du recrutement
<input type="checkbox"/> préparez des descriptions de poste normalisées pour tous les profils
<input type="checkbox"/> préparez des organigrammes normalisés pour tous les centres d'accueil
<input type="checkbox"/> minimisez les procédures administratives pour le recrutement
<input type="checkbox"/> instaurez une coopération avec les autorités nationales/locales de l'emploi
<input type="checkbox"/> sous-traitez le recrutement à des agences d'intérim
<input type="checkbox"/> créez et alimentez des viviers de recrutement
<input type="checkbox"/> élaborer une stratégie RH sur la manière d'engager du personnel supplémentaire
<input type="checkbox"/> préparez un matériel promotionnel/de sensibilisation audio/visuel pour donner des informations sur le travail des autorités de recrutement

Les **descriptions de poste normalisées**, les postes vacants, les tests de sélection, etc. doivent être élaborés à l'avance. Les compétences de base requises chez le nouveau personnel doivent être déterminées et les membres du jury pour les procédures de sélection doivent être nommés. Un **organigramme** pour une structure de taille standard détaillant les différents profils requis par type de population (par ex. MNA, profils médicaux, etc.) pourrait être élaboré et convenu à l'avance avec les services pertinents. Il est recommandé de respecter ce cadre autant que possible.

Les méthodes et procédures de recrutement ainsi que les protocoles de collaboration pourraient être établis. La mesure la plus évidente concernant le recrutement lors de la phase de préparation et d'élaboration est la **création et le maintien de viviers de recrutement**. Ils sont indispensables pour exercer des fonctions

vitales lors du démarrage de nouveaux centres. Par ailleurs, les **autorités nationales ou locales chargées de l'emploi** pourraient être contactées à l'avance pour convenir de **protocoles de collaboration** décrivant comment elles peuvent rapidement aider à recruter du personnel. Il convient également d'envisager de sous-traiter le recrutement ou une partie de celui-ci (par ex. la présélection) à des **agences d'intérim** ou autres agences d'emploi. Des **accords de détachement** peuvent être conclus avec des autorités gouvernementales, des ONG, etc. ayant des activités similaires (centres de détention, refuges pour sans-abris, initiatives d'hébergement locales, etc.) pour pouvoir pallier au manque temporaire de personnel. Idéalement, ces personnes doivent avoir été formées à l'avance.

Une **stratégie RH efficace sur la manière d'engager du personnel supplémentaire** pourrait être analysée et préparée à l'avance. Une vidéo pourrait être réalisée pour montrer les différents rôles au sein des centres et des services de support au siège. Elle pourrait ensuite être utilisée lors des **sessions de groupe** dans les municipalités dans lesquelles des nouvelles structures vont être ouvertes, dans des universités à la fin de l'année universitaire, etc. Ces sessions de groupe donneront aux personnes intéressées une meilleure image du contenu du travail et agissent en quelque sorte comme une auto-présélection [cf. *Chapitre E (7) Coopération avec les bénévoles*].

Bonne pratique

Une autorité chargée de l'accueil doit réfléchir aux types de contrats proposés aux nouveaux effectifs engagés, en gardant à l'esprit le contexte volatile et l'incertitude concernant la durée de la situation d'afflux massif. Offrir des contrats de travail à durée indéterminée contenant une clause stipulant que le contrat prendra fin lors de la fermeture du centre peut être un bon compromis entre la flexibilité et une perspective à plus long terme que le contrat à durée déterminée aux nouveaux effectifs.

- **Formation et encadrement des nouvelles ressources humaines**

Lors d'un afflux massif, il y a un risque de mettre davantage l'accent sur le recrutement que sur la formation. Pour garantir la qualité de l'accueil et maintenir le personnel motivé, il convient d'accorder suffisamment de temps à la formation. Des **packs de formation** de base (code de conduite, attitude professionnelle de base, premiers soins, prévention des incendies, résolution de conflits, droit d'asile, procédures internes, etc.) doivent être préparés à l'avance et être tenus à jour. Il est également important d'établir une nette distinction entre les formations qui sont nécessaires et celles qui sont utiles.

Étapes préparatoires pour la formation du personnel:
<input type="checkbox"/> préparez des packs de formation de base et de formations nécessaires ;
<input type="checkbox"/> utilisez les modules de formation EASO sur l'accueil et les sujets afférents ;
<input type="checkbox"/> mettez au point des méthodologies pour encadrer les nouveaux effectifs (encadrement par des pairs).

À cet égard, il est conseillé de faire usage des **modules de formation** sur l'accueil développés par l'EASO et d'offrir des sessions de formation aux formateurs.

Bien qu'il y ait un besoin évident de personnel pluridisciplinaire, il convient également d'établir un **équilibre entre le personnel pluridisciplinaire et le personnel spécialisé** et entre les **nouveaux effectifs et les effectifs expérimentés**. Cet équilibre peut être obtenu en établissant des **programmes d'encadrement** et des services d'assistance.

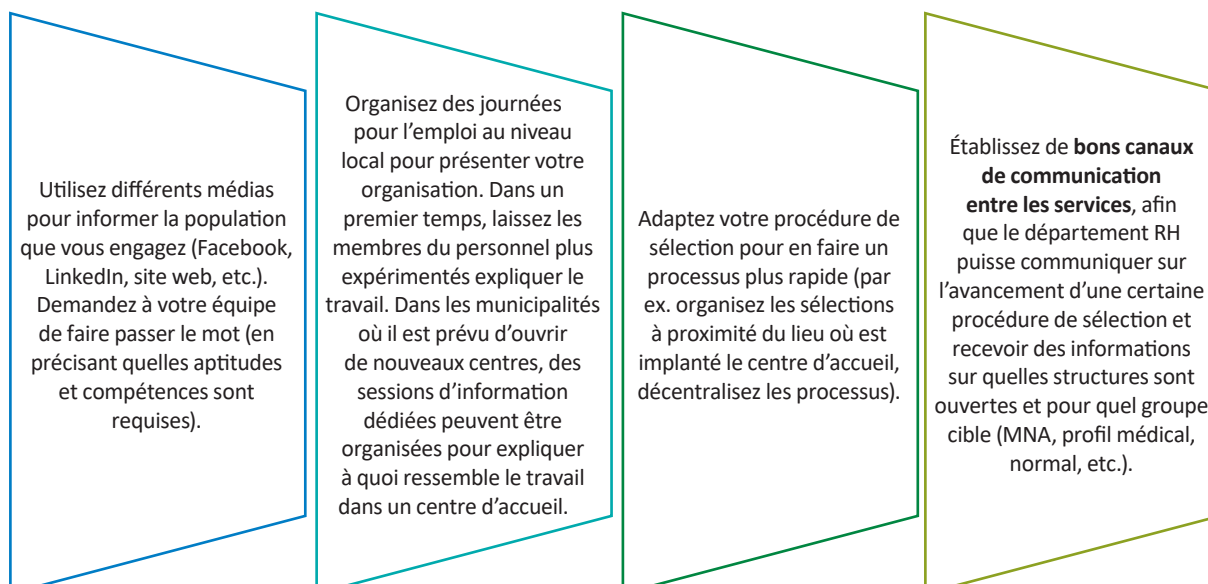
- **Formation du personnel sur la planification d'urgence**

Le personnel doit être bien formé et préparé par une formation spécifique et une sensibilisation aux exercices de réponse d'urgence. Une **formation basée sur des scénarios** dans un environnement opérationnel authentique offre davantage d'opportunités de prise de décision réalistes. Elle facilite une formation efficace dans un contexte réaliste et est essentielle pour assurer que les membres du personnel comprennent leurs rôles et responsabilités dans des situations critiques et sont bien équipés pour y répondre.

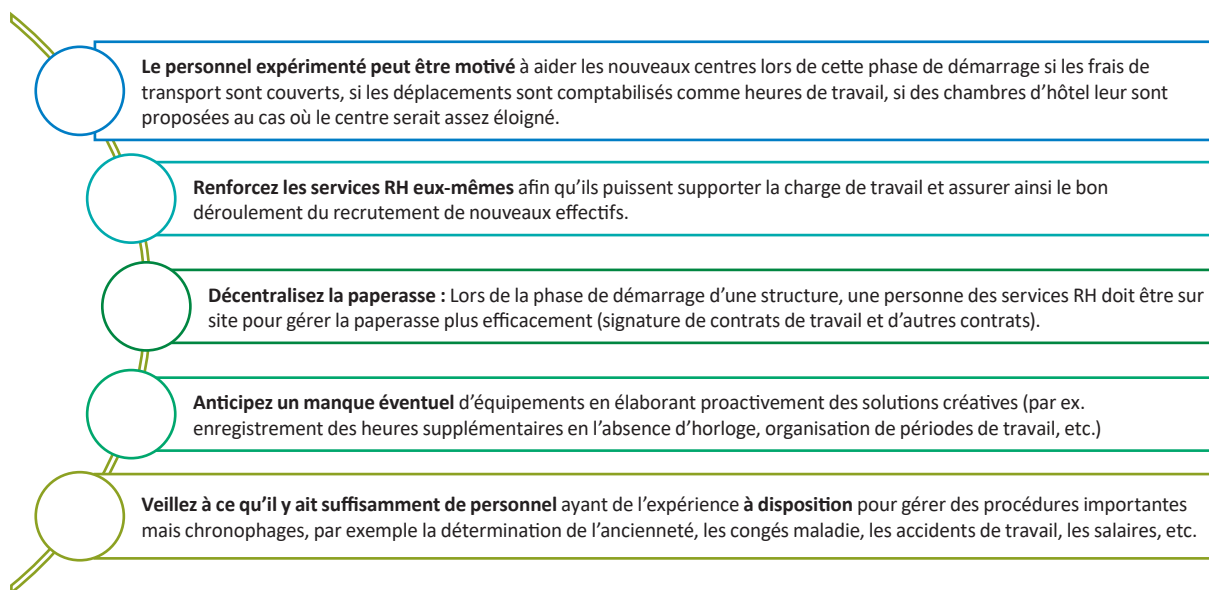
3. La phase de réponse et de direction

- **Recrutement et formation des nouveaux effectifs**

Il est recommandé de tenir compte des aspects suivants lors du recrutement de nouveaux effectifs:



Tenez compte du fait que beaucoup de **changements** peuvent intervenir au dernier moment (par ex. les dates d'ouverture sont reportées ou mises en suspens indéfiniment, les groupes cibles changent). Ces informations et leur nature changeante doivent être transmises clairement aux nouveaux effectifs ainsi qu'aux actuels: mettez l'accent sur la nature temporaire et le besoin de flexibilité. Veuillez en outre tenir compte des éléments suivants:



La formation de base à elle seule n'est pas suffisante pour préparer pleinement les nouveaux effectifs à leur fonction. Il est également nécessaire de leur fournir un **encadrement supplémentaire**. Au moins un collègue expérimenté devrait être assigné à chaque département, équipe ou catégorie de travail, afin d'aider les effectifs fraîchement engagés dans toute une série de questions (**encadrement**). Cette personne devrait disposer du temps et de l'espace nécessaires pour s'acquitter de cette tâche.

Bonne pratique

Un système de service d'assistance pourrait être créé, dans lequel des membres du personnel expérimentés seraient chargés de répondre à distance aux questions des nouveaux effectifs. Un tel service peut aider à distribuer la charge que constitue l'aide aux nouveaux effectifs.

• Gérer la pression exercée sur le personnel

Une période d'afflux massif exerce une pression constante et élevée sur les membres du personnel impliqués dans toutes les activités d'accueil. Un certain niveau de pression peut être motivant. Toutefois, si la pression devient ingérable ou excessive, elle peut être source de stress, qui se manifeste sous la forme de maladies physiologiques ou psychologiques. La réaction à la pression varie en fonction des personnes. Ce qui est stimulant pour l'un peut être stressant pour l'autre. Un stress excessif peut avoir une incidence sur la performance, la santé et les relations. Les **directeurs et chefs d'équipe** doivent constamment tenir compte de cela en **surveillant et en gérant cette pression** sur leurs effectifs, au moyen des indicateurs préétablis (par ex. congés maladie, départs). Des politiques RH efficaces doivent être mises en place pour éviter les maladies dues à une forte pression professionnelle. Des équipes de gestion du stress peuvent être formées et mises en place pour réaliser des débriefings émotionnels après des incidents ou autres événements stressants.

Enfin, il est très important d'instaurer une **coopération efficace entre le personnel et les bénévoles**, dans la mesure où ils sont impliqués (voir *Chapitre G sur la coordination externe avec les bénévoles*). Les bénévoles peuvent alléger la charge de travail du personnel, mais s'ils ne sont pas organisés correctement, cela peut être contre-productif.

La direction doit motiver le personnel en témoignant sa reconnaissance pour le travail accompli et l'engagement de tout un chacun, et ce régulièrement et de différentes manières (en écrivant une lettre de remerciement

personnalisée, en mettant un message vidéo en ligne, en organisant une fête pour le personnel, par des récompenses monétaires, etc.).

Il est également important que la direction maintienne une **communication claire et réaliste concernant la possible fermeture de l'établissement**.

4. La phase de révision et d'ajustement

Cette phase doit être utilisée pour **finaliser la formation** des nouveaux effectifs.

Si la capacité d'accueil doit être réduite, l'autorité chargée de l'accueil doit disposer d'une **stratégie RH bien pensée** avec des critères clairs pour le licenciement. Les remplacements internes et externes, avec d'autres autorités liées à l'autorité chargée de l'accueil telles que les autorités chargées de l'examen de la demande et de la migration, doivent être envisagés.

Il y a lieu de veiller à ce qu'un effectif suffisant reste sur le site jusqu'à la fermeture de l'établissement. Pour inciter les personnes à rester jusqu'à la fin, il est possible d'envisager d'offrir une mesure incitative telle qu'une récompense monétaire.

Une **stratégie de communication** à l'intention des agents d'accueil pour la fermeture des structures (timing, moyens de fermeture, implication des syndicats, etc.) doit être élaborée.

Gardez à l'esprit que la manière dont vous vous séparerez de vos employés temporaires peut déterminer leur volonté de vous recommander ou non en tant qu'employeur à votre autorité. S'ils jugent votre comportement correct, il est plus probable que le personnel temporaire expérimenté envisage de travailler à nouveau avec vous à l'avenir.

Assurez-vous qu'il y a suffisamment de personnel administratif pour s'occuper de la résiliation des contrats. Cela crée une charge de travail importante et il convient de s'en charger aussi vite que possible.

L. Gérer la mise en place de conditions d'accueil dans une situation d'afflux massif

1. Introduction

La mise en place de conditions d'accueil pour les demandeurs est réglementée par la directive relative aux conditions d'accueil et un plan d'urgence doit être aligné sur cette directive. Étant donné que la directive laisse un large pouvoir d'appréciation pour définir ce qu'est un niveau de vie digne et comment il doit être atteint, le Bureau européen d'appui en matière d'asile a élaboré le Guide de l'EASO sur les conditions d'accueil qui fournit aux États de l'UE+ des normes plus détaillées ainsi que des indicateurs sur les conditions d'accueil essentielles pour assurer un niveau de vie digne pour les demandeurs. Toutefois, le Guide de l'EASO s'adresse à une situation normale et n'inclut pas un ajustement à un afflux massif. Par conséquent, l'objet de ce chapitre est de conseiller les États de l'UE+ sur la manière d'offrir des conditions d'accueil dans des situations d'afflux massif, en tenant compte de l'article 18, paragraphe 9, point b) de la directive relative aux conditions d'accueil.

Dans le respect des besoins des demandeurs, il est essentiel de se rappeler qu'il faut à tout moment se conformer aux dispositions générales du Guide de l'EASO sur les conditions d'accueil : 1) transparence et responsabilité, 2) non-discrimination, 3) prise en compte des besoins spécifiques. Comme expliqué ci-dessus, les normes prévues par la directive relative aux conditions d'accueil pour les situations non exceptionnelles doivent également rester la référence lors des afflux massifs.

La mise en place de conditions d'accueil pendant un afflux massif est bien sûr plus difficile que lors d'une situation normale. À cet égard, plusieurs aspects dépendent de la **légalisation nationale**, par exemple les procédures de passation de marchés publics, le droit du travail, la communication avec les municipalités, etc. et du fait que les ressources publiques n'ont pas un caractère illimité. Il existe des limites des systèmes d'accueil et bien souvent de maigres ressources, même en termes de RH, de temps et d'énergie. Aussi, il est difficile d'élaborer toute disposition générale, mais certains éléments doivent être pris en considération.

2. La phase de préparation et d'élaboration

Comme expliqué ci-dessus, les normes minimales doivent également servir de référence lors des situations de crise, même si le calendrier pour les obtenir peut être différent par rapport à la mise en place de nouvelles structures sans contrainte de temps. En ce sens, l'obtention des normes peut être vue comme un travail en cours mais doit toujours être l'objectif final.

Le plan d'urgence doit chercher un moyen de mettre en place des conditions d'accueil conformes à la directive relative aux conditions d'accueil **aussi vite que possible**. Cela exige essentiellement une préparation pour recenser les canaux alternatifs pour acheter des biens et services plutôt que recourir aux procédures de marchés publics. Si ce n'est pas possible, la solution consistera peut-être à acheter à l'avance certaines fournitures et à les stocker pour les utiliser lors d'un afflux massif. Une autre solution sera la flexibilité des contrats permettant d'acheter des biens et services supplémentaires auprès d'entreprises choisies à l'avance par une procédure d'appel d'offres ou d'ajouter une livraison juste à temps dans les marchés publics, afin d'éviter de stocker des produits et d'être capable de commander en dernière minute (C.f. *Chapitre E. Structure de gestion/prise de décision* et *Chapitre J. Gestion des ressources*).

Par ailleurs, il peut être utile de **mobiliser la société civile et des bénévoles**. Essayez de créer un réseau efficace d'ONG et d'individus pouvant apporter divers éléments d'assistance durant une situation d'afflux massif.

Pour être en mesure de gérer l'accueil, il est nécessaire d'avoir une vision claire du nombre de demandeurs, de leurs données à caractère personnel et de leurs besoins spécifiques.

Outils pour se préparer à des conditions d'accueil adaptées

- Concevez un processus fluide précisant qui fait quoi et quand, pour enregistrer chaque demandeur avant l'octroi d'un hébergement
- Complétez une liste de contrôle pour identifier les cas (évidents) de vulnérabilité, afin que les personnes présentant des besoins spécifiques puissent obtenir les structures d'accueil les plus adaptées
- Tenez un registre des personnes, afin de pouvoir assurer un suivi

Conception d'un processus fluide

La préparation d'un processus fluide depuis l'arrivée jusqu'à l'hébergement, en déterminant qui fait quoi et quand, facilitera la mise en œuvre.

En plus de mettre l'accent sur les normes d'hébergement, il est très important d'**enregistrer** chaque demandeur avant de l'assigner à une structure d'accueil. Enregistrer chaque bénéficiaire de l'accueil et **garder une trace** de son emplacement est indispensable pour pouvoir les **localiser** ultérieurement et en particulier pour trouver les membres de la famille qui ont été séparés durant le voyage ou le débarquement.

Des ressources suffisantes doivent être mises à disposition pour recenser les **besoins spécifiques** le plus tôt possible. À la lumière des ressources et du temps généralement limités qui caractérisent une situation d'afflux massif, cet aspect est d'autant plus important par rapport au fonctionnement normal du système d'accueil. De cette manière, les personnes ayant des besoins spécifiques peuvent obtenir l'hébergement qui leur convient le mieux et une orientation. À défaut, les besoins deviendront plus importants et les efforts pour y remédier prendront davantage de temps et de ressources.

Bonne pratique

Outil de l'EASO pour l'identification des personnes ayant des besoins spécifiques (IPSN)

Afin d'aider les États de l'UE+ à identifier et à évaluer les besoins spécifiques en termes de garanties procédurales et d'accueil, l'EASO a mis au point un outil interactif en ligne, qui est accessible au public dans plusieurs langues de l'UE.

L'outil IPSN est un instrument pratique et intuitif, destiné à soutenir l'identification continue et en temps utile des besoins spécifiques individuels, sans nécessiter de connaissances pointues. Il repose sur une série d'indicateurs qui se rapportent à différentes catégories de personnes ayant des potentiels besoins spécifiques. La liste inclut toutes les catégories mentionnées dans la directive relative aux conditions d'accueil, ainsi que les personnes LGBTI et les personnes ayant des besoins spécifiques liés au genre. Le choix d'une catégorie fournit des informations complémentaires permettant de déterminer si le demandeur a les besoins spécifiques correspondants et génère une liste de contrôle et un guide succinct sur les mesures d'appui pertinentes. L'appui à l'accueil est l'un des aspects développés dans l'outil IPSN.

Dès que l'utilisateur a généré les informations pertinentes, il peut choisir de les imprimer ou de sauvegarder un rapport contenant divers éléments. Le rapport peut être personnalisé pour tenir compte du cas particulier à traiter avant d'être sauvegardé ou imprimé.

L'intégration de l'outil IPSN dans un mécanisme national, conforme aux normes énoncées dans cette section, est une bonne pratique recommandée.

L'outil est disponible à l'adresse suivante: <https://ipsn.easo.europa.eu>

3. La phase de réponse et de direction

Si l'activation du plan d'urgence a une incidence sur les conditions d'accueil, il est important d'**informer les demandeurs** des conséquences. Si les normes escomptées ne sont pas encore en place, si les calendriers ne sont pas respectés ou si le processus standard ou les conditions ne sont pas satisfaits, il conviendra de mettre à jour les informations et de décider des prochaines étapes pour informer les demandeurs de manière transparente (cf. *Chapitre E Structure de gestion/prise de décision*, *Chapitre F- Gestion des informations et de la communication* et *Chapitre G - Coordination externe*).

Bonne pratique

Durant le processus d'enregistrement, une liste de contrôle contenant des critères de vulnérabilité doit être complétée pour recenser les besoins spécifiques. Si des besoins spécifiques sont relevés, les structures d'accueil adaptées sont affectées en priorité aux personnes qui en ont le plus besoin.

La liste de contrôle est conservée dans le dossier du demandeur, qui est informé de la situation exceptionnelle et des prochaines étapes à suivre.

L'hébergement auquel le demandeur est envoyé doit être consigné par écrit et conservé.

4. La phase de révision et d'ajustement

Lors de cette phase, toutes les activités doivent viser la pleine mise en œuvre de la directive relative aux conditions d'accueil ainsi que du *Guide de l'EASO sur les conditions d'accueil : normes opérationnelles et indicateurs*. Le suivi des activités et des résultats et le rapport à la hiérarchie sont nécessaires pour être en mesure de procéder aux ajustements qui s'imposent. Les plans d'action visant à transformer le concept en réalité et à garder une trace des changements et évolutions rendront les résultats visibles. Les conditions d'accueil qui ne répondent pas encore aux normes se verront attribuer un cadre et un calendrier pour satisfaire aux objectifs en tenant compte de l'évolution de la situation actuelle.

M. Sécurité/prévention et sûreté

1. Introduction

Lors de l'élaboration d'un plan d'urgence, il est raisonnable de **considérer la sécurité dans son acception la plus large**. Il y a lieu de considérer non seulement les aspects physiques mais également d'autres dimensions telles que la santé (y compris la santé mentale), les données à caractère personnel et la sécurité de la famille (respect des relations familiales).

La sécurité constitue un **principe essentiel qui ne saurait être réduit** et une condition préalable à la prestation d'autres services. Toutefois, certaines situations exigent que la priorité soit accordée à un aspect de la sécurité. En conséquence, il convient d'accorder une attention **constante** à la sécurité, y compris les deux aspects de la sécurité, à savoir celle des demandeurs et du personnel.

Lors d'un afflux massif, certains éléments sont nouveaux, **tels que le personnel ou l'infrastructure**, et le risque pourrait être plus important que dans les structures existantes. Il est dès lors important de familiariser les nouveaux effectifs avec les mesures de sécurité et de prévention et de contrôler les nouvelles structures pour tous les aspects liés à la sécurité. Un autre facteur de risque est que les actions doivent être prises **rapidement**, ce qui accroît la possibilité de commettre une erreur. Si possible, il serait utile de donner des orientations claires pour corriger les erreurs.

2. La phase de préparation et d'élaboration

Mesures préparatoires concernant la sécurité et la prévention
<input type="checkbox"/> identifiez les menaces spécifiques ;
<input type="checkbox"/> préparez les mesures de sécurité pertinentes à l'avance, y compris les règles d'ordre intérieur ;
<input type="checkbox"/> répertoriez tous les acteurs pertinents.

La première étape consiste à **passer en revue les faiblesses et à les relier à des menaces potentielles**. Cette évaluation se fait par rapport à l'expérience acquise à ce jour ou en faisant appel à une expertise externe pour analyser objectivement le système. La prochaine étape consiste à trouver les mesures les plus efficaces pour prévenir les menaces potentielles.



Les **menaces les plus courantes** sont les suivantes:

- les maladies (en particulier les maladies contagieuses);
- les problèmes psychosociaux;
- les émeutes (par ex. dues à des tensions ethniques, des conditions d'accueil inadéquates ou une surpopulation);
- les difficultés à gérer le personnel en raison de l'urgence qui peut créer des situations où le personnel ne se comporte pas comme il se doit, ou un personnel insuffisamment formé;
- la violence familiale, des soins parentaux incorrects ou insuffisants;
- le harcèlement sexuel;
- les réclamations des demandeurs et la pression exercée par ceux-ci (en particulier les grèves);

- la violation des règles d'ordre intérieur (non-respect du silence nocturne, consommation de drogue, vandalisme);
- la persécution et la victimisation par des demandeurs ou le personnel (par ex. pour des raisons ethniques ou religieuses ou à l'encontre de personnes LGBT);
- la divulgation de données à caractère personnel ou d'informations confidentielles;
- la suspicion de radicalisme ou de contact avec des terroristes;
- les menaces externes [définies comme étant une menace d'une personne et/ou d'une organisation extérieure à l'encontre du centre d'accueil (infrastructure, personnel ou des demandeurs)].

✓ **En ce qui concerne les menaces extérieures, il convient de noter que les menaces posées au centre d'accueil peuvent se présenter avant l'ouverture de l'établissement, par exemple le risque d'incendie criminel.**

Pour se préparer à faire face aux menaces ci-dessus, il est possible d'utiliser différentes **mesures** telles que :

- des mesures de sécurité physiques (par ex. des gardes, des clôtures, une surveillance vidéo);
- des informations (par ex. des brochures, des réunions, des vidéos) ;
- l'encadrement du nouveau personnel ;
- la médiation des conflits ;
- les dispositifs de notification (par ex. téléphones d'alarme, couverture GSM, possibilité de partager des informations à titre confidentiel) ;
- le maintien de bonnes relations avec la communauté locale ;
- les technologies de l'information (par exemple l'utilisation d'une connexion VPN, politique adéquate de mots de passe).
- des mesures organisationnelles (par exemple des shifts pour utiliser les salles de bain mixtes, l'isolement des personnes malades, le transport rapide d'eau et de médicaments).
- la préparation de procédures opérationnelles standard pour les incidents très risqués ou très probables qui pourraient avoir des conséquences sur votre capacité (par ex. un incendie)
- des mesures de prévention et de confinement pour chaque maladie contagieuse ;
- l'élaboration d'une politique de sanctions adéquate.

Lors d'un afflux massif, les nouvelles structures doivent être opérationnelles le plus vite possible. Il est donc très important de préparer les mesures de sécurité pertinentes à l'avance, notamment le **règlement d'ordre intérieur** de l'établissement, les procédures adéquates et les contrats nécessaires (par ex. avec une entreprise de sécurité). Normalement, le règlement d'ordre intérieur et les procédures existent déjà mais tous ne s'appliquent pas aux établissements exploités lors d'un afflux massif (par ex. moins de temps, structures surpeuplées et parties prenantes différentes d'une situation normale). L'autorité chargée de l'accueil doit alors trouver les ajustements qui s'avèrent nécessaires.

Préparez-vous aux **risques de sécurité accrus qui peuvent se poser lors d'un afflux massif** et si possible, essayez d'établir des procédures claires stipulant comment le personnel doit agir dans une situation donnée. Bien qu'il existe des procédures précisant comment gérer la plupart des situations dangereuses, il est important de les analyser pour vérifier qu'il ne faut rien modifier pour les situations d'afflux massif.

Dans ces situations, il n'est pas toujours possible de garantir tous les aspects de sécurité en même temps. Une **analyse des éléments de sécurité particuliers** mérite donc d'être réalisée pour déterminer les éléments prioritaires (par ex. la réglementation en matière d'incendie).

Un niveau suffisant de **formation et de connaissance des procédures parmi le personnel** est capital pour rendre les mesures susmentionnées possibles, car la sécurité n'est pas uniquement créée par le matériel et par l'élaboration de règles et règlements. Elle est le produit d'une **atmosphère sûre et respectueuse** dans le centre d'accueil. Cette atmosphère ne peut se créer que par une interaction humaine respectueuse avec les demandeurs d'asile, et en veillant à ce qu'ils soient toujours traités avec dignité. La **communication** est très importante. Il est également conseillé d'élaborer et d'appliquer des stratégies de sécurité **en dialoguant avec les bénéficiaires de l'accueil**. Veillez tout particulièrement à prévoir des mesures de sécurité supplémentaires pour les personnes présentant des besoins spécifiques durant les périodes d'afflux massif (par ex. la protection des enfants ou des femmes contre le harcèlement sexuel).

Soyez conscient qu'il n'est pas possible de prévoir toutes les situations. L'autorité chargée de l'accueil peut ne pas être mandatée et peut avoir besoin d'aide pour appliquer certaines mesures de sécurité. Par conséquent, il est utile de **cartographier tous les acteurs pertinents pouvant fournir l'assistance requise**, par exemple la police et les services d'incendie, et d'établir des formes de coopération continue.

Afin de garantir qu'un système de sécurité efficace est bien en place, il est indispensable de **contrôler et d'évaluer** toutes les mesures appliquées. Il est particulièrement important de ne pas seulement s'en tenir aux éléments qui sont prévus mais d'envisager également ce qui devrait être fait sur la base de l'expérience. Le résultat obtenu grâce à l'évaluation permet ultérieurement de mettre le plan à jour et à niveau. Il est également important pour la phase de révision et d'ajustement puisqu'il montre précisément les dommages qui doivent être corrigés.

Il est essentiel de se rappeler que cette évaluation peut être rendue plus efficace si elle est réalisée conjointement par un **personnel d'accueil opérationnel et un expert en sécurité externe**. Cette solution permet d'obtenir le plus haut niveau d'objectivité et d'exhaustivité possible, ce qui rend le résultat encore plus précieux et juste. Il est recommandé de solliciter un deuxième avis. Utilisez les structures disponibles, par exemple les contrôles et la réglementation en matière d'incendie.

Il doit s'agir d'un processus conjoint : une évaluation sur papier et sur place.

3. La phase de réponse et de direction

La sécurité ne peut être réduite lors d'un afflux massif ; elle doit être le principe directeur pour la direction et le personnel. En particulier dans les situations inhabituelles telles qu'un afflux massif, la sécurité est cruciale non seulement pour assurer un niveau de vie digne mais elle peut également sauver des vies. Il serait impossible d'obtenir un niveau de sécurité suffisant lors d'un afflux massif sans une coopération appropriée entre toutes les parties prenantes pertinentes et entre le personnel d'accueil et les demandeurs. Par conséquent, il est important de leur faire prendre conscience de toutes les menaces et mesures de sécurité. Lors des activités d'information régulières, il convient de privilégier les informations sur la sécurité et la prévention. Veillez à ne pas surcharger les demandeurs d'informations, choisissez celles qu'ils doivent recevoir immédiatement et celles qu'ils peuvent avoir plus tard. Il n'est pas nécessaire de distribuer toutes les informations aux personnes, parfois il suffit de les afficher à des endroits visibles. La visibilité des panneaux de sécurité doit être garantie (évacuation, extincteurs, etc.).

Parfois le personnel peut se rendre compte que le respect de procédures mises au point lors de la phase de préparation et d'élaboration ne sont pas appropriées ou suffisantes pour gérer le problème. Il est donc très important d'assurer la possibilité d'une **consultation immédiate et rapide** entre le personnel et leur conseiller direct. Toutes les mesures de sécurité ont besoin d'une évaluation constante et continue de leur adéquation et efficacité et elles doivent, le cas échéant, être ajustées à la situation.

Des **évaluations constantes et continues** doivent être menées en ce qui concerne les risques et les faiblesses. Le suivi des circonstances de sécurité ne fait pas partie d'une phase particulière mais constitue plutôt une activité permanente qui doit être renforcée lors des afflux massifs.

Rappelez-vous d'inclure également les **mesures de sécurité pour le personnel**, par exemple lors de l'organisation d'activités de communication avec la communauté avoisinante. Veillez à mettre en place un dispositif efficace de notification de toute situation douteuse constatée par le personnel et la collecte appropriée de toutes les informations du dossier pour faciliter une enquête ultérieure ou une action en justice.

Les situations d'afflux massif requièrent également une coopération renforcée et plus rapide avec les autres parties prenantes. Pour un complément d'information sur cette question, voir le chapitre sur la coordination avec les acteurs nationaux de la sécurité.

Bonne pratique

Installez une boîte à suggestions (éventuellement anonyme) permettant au personnel de s'exprimer sur les faiblesses constatées et les opportunités d'amélioration. Il serait intéressant de donner au personnel et aux demandeurs d'asile la possibilité d'être créatifs et le sentiment que chaque idée formulée sera examinée sérieusement.

4. La phase de révision et d'ajustement

Outre l'évaluation constante et continue menée pendant la phase de réponse et de direction, une **évaluation** complète et synthétique après l'afflux massif s'avère très utile. Le résultat de l'évaluation peut être utilisé pour une préparation future. Dans la mesure du possible, les autorités chargées de l'accueil doivent essayer de garantir un niveau d'objectivité suffisant pendant l'évaluation. Il serait judicieux de faire appel à des experts externes, par exemple une agence ou société d'audit.

Sans préjudice de ce qui précède, les **témoignages et évaluations internes** peuvent également être très précieux. Il est conseillé de tenir compte des suggestions formulées par le personnel (voir la boîte à suggestions mentionnée plus haut), ainsi que de recenser les solutions que le personnel a estimées les plus problématiques à appliquer ou les moins efficaces. Les procédures ou le règlement d'ordre intérieur peuvent être revus le cas échéant.

Il serait très utile d'obtenir également un **retour d'information des demandeurs**. Un récapitulatif des dangers signalés et des situations inconfortables peut engendrer une meilleure cartographie des menaces possibles et des faiblesses de la phase de préparation et d'élaboration future.

Il peut être difficile d'évaluer quelles mesures de sécurité extraordinaires ont été efficaces lors de la phase de réponse et de direction et doivent dès lors être conservées pour la suite. Certaines d'entre elles peuvent être utiles pour gérer des situations normales. Par conséquent, l'évaluation peut non seulement être utilisée pour la prochaine phase de préparation et d'élaboration, en tant que leçons apprises, mais également pour l'**ajustement à la situation normale** et la **mise à niveau** du système de sécurité normal.

Annexe. Listes de contrôle

Aspects à inclure dans un plan de communication adapté aux situations d'afflux massif :

- précisez l'objectif de la communication ;
- soulignez les messages clés à communiquer aux parties prenantes externes ;
- clarifiez les procédures portant sur la gestion des demandes des médias, notamment la désignation de porte-paroles ;
- abordez et donnez des directives sur les aspects sensibles qui peuvent être source de critiques ou tensions;
- donnez des directives sur la manière de traiter les informations concernant le travail de l'agence d'accueil sur les réseaux sociaux.

Outils pour se préparer à l'acquisition rapide d'une nouvelle capacité d'hébergement

- listes de contrôle pour l'acquisition de nouveaux centres (normes de qualité, critères de sécurité pertinents, infrastructure et disponibilité des services) ;
- procédure claire pour la validation de nouveaux emplacements ;
- contrats standards ;

questions/sujets à couvrir durant la phase de révision et d'ajustement ;

- Capacité et timing : le portefeuille couvrait-il la capacité requise et le timing était-il adapté ?
- Partenaires : quels partenaires étaient les plus efficaces (sur la base de la qualité, de la rentabilité, de la flexibilité) ?
- Quels contrats n'ont pas été respectés et quelle en était la raison ? Est-il possible de prendre des mesures juridiques ?
- Les obligations contractuelles ont-elles été respectées ?
- Processus : quel processus (ou partie du processus) visant à augmenter la capacité requiert un ajustement ?
- Évaluation du portefeuille de structures d'accueil (sur la base de la qualité, de la rentabilité, etc.) : quelle capacité peut être conservée en tant que capacité supplémentaire (future) ?

Étapes préparatoires du point de vue des marchés publics

- évaluation des besoins des marchés publics et appels d'offres pour les services et fournitures en cas d'afflux massif ;
- cartographie des fournisseurs possibles de ressources clés et hiérarchisation de ceux-ci ;
- rédaction des spécifications et des modèles de contrat pour le processus d'adjudication des services et des fournitures nécessaires ;
- mise en place de procédures claires et de mécanismes d'activation qui peuvent être mis en place dans une situation d'afflux massif ;
- conclusion du marché public à l'avance, par exemple par l'intermédiaire d'accords-cadres.

Étapes préparatoires du point de vue de la logistique et des transports

- réalisation d'une évaluation du système logistique et des transports pour vérifier si des moyens supplémentaires seront nécessaires dans une situation d'afflux massif ;
- création d'une liste de contacts (cf. *chapitre E - Coordination externe*). Cette liste doit être actualisée ;
- planification de la logistique et du transport de biens et de personnes vers des nouvelles structures et des structures plus éloignées ;
- préparation de modalités de transport pour les demandeurs présentant des besoins particuliers (par ex. taxis, ambulances);
- détermination du timing de la logistique et du transport ;
- conclusion de contrats avec les sociétés de transport et/ou les organisations gouvernementales engagées dans le transport et la logistique ;

Étapes préparatoires du point de vue de la gestion des stocks et des fournitures

- réalisation d'une évaluation du type et de la quantité de fournitures requises ;
- préparation d'un réseau de fournisseurs, en veillant toujours à ce qu'il y ait plus d'un fournisseur pour chaque article ;
- comparaison entre l'entreposage et l'approvisionnement en flux tendu pour les articles requis, en fonction de la capacité des entreprises à livrer les fournitures supplémentaires rapidement et dans les quantités requises. Le nombre d'articles en stock dépend du temps nécessaire aux entreprises pour les livrer. Il convient de mettre à jour l'inventaire des fournitures afin qu'elles puissent être commandées efficacement (il y a lieu d'éviter les stocks déficitaires et excédentaires).

Étapes préparatoires pour la gestion des ressources humaines

- veillez à inclure une description des tâches/rôles qui seront assumés lors des afflux massifs soudains pour tous les profils présents dans les effectifs actuels ;
- veillez à maintenir un équilibre entre les effectifs anciens/expérimentés et nouveaux ;
- formez les membres du personnel qui seront appelés à assumer de nouveaux rôles lors de l'afflux massif (mise en place d'«équipes volantes») ;
- hiérarchisation préétablie des tâches du personnel ;
- encouragez des actions visant la mobilité du personnel.

Étapes préparatoires du recrutement

- préparez des descriptions de poste normalisées pour tous les profils ;
- préparez des organigrammes normalisés pour tous les centres d'accueil ;
- minimisez les procédures administratives pour le recrutement ;
- instaurez une coopération avec les autorités nationales/locales de l'emploi ;
- sous-traitez le recrutement à des agences d'intérim ;
- créez et alimentez de viviers de recrutement ;
- élaborer une stratégie RH sur la manière d'engager du personnel supplémentaire ;
- préparez un matériel promotionnel/de sensibilisation audio/visuel pour donner des informations sur le travail de l'autorité de recrutement.

Étapes préparatoires pour la formation du personnel

- préparez des packs de formation de base et de formations nécessaires ;
- utilisez les modules de formation EASO sur l'accueil et les sujets afférents ;
- mettez au point des méthodologies pour encadrer les nouveaux effectifs (encadrement par des pairs) ;

Outils pour se préparer à des conditions d'accueil adaptées

- Concevez un processus fluide précisant qui fait quoi et quand, pour enregistrer chaque demandeur avant l'octroi d'un hébergement
- Complétez une liste de contrôle pour identifier les cas (évidents) de vulnérabilité, afin que les personnes présentant des besoins spécifiques puissent obtenir les structures d'accueil les plus adaptées
- tenez un registre des personnes, afin de pouvoir assurer un suivi.

Mesures préparatoires concernant la sécurité et la prévention

- identifiez les menaces spécifiques ;
- préparez les mesures de sécurité pertinentes à l'avance, y compris les règles d'ordre intérieur ;
- répertoriez tous les acteurs pertinents.

Comment prendre contact avec l'Union européenne?

En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information Europe Direct sont à votre disposition. Pour connaître l'adresse du centre le plus proche, visitez la page suivante: https://europa.eu/european-union/contact_fr

Par téléphone ou courrier électronique

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez prendre contact avec ce service:

— par téléphone:

- via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels),
- au numéro de standard suivant: +32 22999696;

— par courrier électronique via la page https://europa.eu/european-union/contact_fr

Comment trouver des informations sur l'Union européenne?

En ligne

Des informations sur l'Union européenne sont disponibles, dans toutes les langues officielles de l'UE, sur le site internet Europa à l'adresse https://europa.eu/european-union/index_fr

Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes à l'adresse <https://publications.europa.eu/fr/publications>. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local (https://europa.eu/european-union/contact_fr).

Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques de l'Union, y compris à l'ensemble du droit de l'UE depuis 1952 dans toutes les versions linguistiques officielles, consultez EUR-Lex à l'adresse suivante: <http://eur-lex.europa.eu>

Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail des données ouvertes de l'Union européenne (<http://data.europa.eu/euodp/fr>) donne accès à des ensembles de données provenant de l'UE. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement, à des fins commerciales ou non commerciales.



Office des publications
de l'Union européenne

ISBN 978-92-9476-281-8