**Fermeture d’une implantation locale**

1. Cette section sert de guide aux bureaux de pays concernant le processus de fermeture des implantations locales en dehors du bureau principal. Par implantations locales l’on entend les bureaux relevant d’un bureau de pays situé dans le même pays :

1. Bureaux de projet
2. Bureaux auxiliaires du PNUD

1. Les étapes du processus, qui fournissent une orientation pour la fermeture des bureaux de projet, doivent être respectées par les bureaux auxiliaires.



1. Il y a trois étapes clés : :

* **La prise de décision :** La décision doit être éclairée par les recommandations d’un examen officiel, d’une évaluation des risques et de consultations avec les homologues.
* **La planification et les préparatifs :** Cette étape comprend les mesures d’atténuation des risques pertinents et l’élaboration d’un plan de fermeture détaillé. Le bureau de pays doit déployer tous les efforts possibles pour aider les fonctionnaires et les partenaires touchés par la fermeture.
* **L’exécution :** Cette étape comprend une évaluation des activités du programme et la gestion de la fermeture du programme ainsi que de ses aspects opérationnel et financier. En consultation avec le Bureau de l’audit et des investigations, un audit final des opérations et de la gestion pourrait être envisagé si les circonstances ou les préoccupations le justifient.

1. L’étape de la prise de décision est généralement déclenchée par des critères définis dans l’analyse de rentabilisation de l’implantation (« disposition sur la clôture » – Voir [chapitre sur l’élaboration d’une analyse de rentabilisation](https://popp.undp.org/fr/node/10641) pour une implantation locale) et dure entre deux semaines et un mois. La prise de décision peut également être directement déclenchée par le Directeur régional (pour les bureaux auxiliaires et le Représentant résident (pour les bureaux de projet) en fonction de leur évaluation de la situation et/ou d’une recommandation du chef de l’implantation du PNUD.
2. La phase de planification et des préparatifs débute lorsque la décision de fermer le bureau est officiellement prise et dure entre deux semaines et un mois. Le début de la phase d’exécution est défini par le plan de fermeture du bureau et ne peut être effectif que lorsque le plan de fermeture a été officiellement approuvé. Le durée minimale requise par l’institution pour cette phase est de trois mois. Au total, le **durée minimale** requise pour une procédure de clôture est de **quatre mois**.
3. La fermeture de bureaux auxiliaires requiert une action systématique et coordonnée de plusieurs unités du bureau de pays, ainsi que l’examen simultané d’un certain nombre de facteurs. Le bureau de pays doit organiser le processus dans le cadre d’un projet, évaluer et allouer les ressources nécessaires (à gérer dans le cadre d’un projet de gestion propre à l’implantation dans Quantum) et désigner un responsable ainsi que des membres de l’équipe spéciale pour représenter toutes les unités impliquées. Sauf raisons impérieuses, le chef de l’implantation du PNUD sera désigné comme responsable de la fermeture.
4. Les représentants résidents sont chargés d’assurer des niveaux appropriés de transparence et d’information. Les produits requis sont les suivants :

* L’évaluation des risques de fermeture approuvée
* La stratégie de gestion du risque
* L’approbation du plan de fermeture
* L’évaluation du programme
* L’audit des opérations
* L’approbation du rapport de fermeture

**La décision de fermeture**

1. La prise de décision sur la fermeture est déclenchée par l’atteinte des objectifs de l’implantation, des problèmes financiers et/ou la détérioration de la situation sécuritaire. Dans ce dernier cas, le Représentant résident pourrait être contraint, conformément au Cadre de responsabilité pour le système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies, de retirer immédiatement le personnel d’un lieu à risque au moment du lancement de la procédure officielle de clôture. Cette décision doit être documentée, et le responsable de sécurité senior (SSM) du Siège du PNUD en être immédiatement informé.
2. La prise de décision concernant la fermeture d’une implantation locale doit être fondée sur la stratégie de sortie et la disposition de fermeture définies dans l’analyse de rentabilisation de l’implantation, qui établissent sa durée prévue et les critères de fermeture. Ces critères peuvent être liés aux programmes ou aux opérations. Les implantations établies avant 2010 (avant la création du présent document d’orientation), la stratégie de sortie et les critères de fermeture doivent être définis au lancement du processus d’examen et de prise de décision (voir la [note d’orientation](https://popp.undp.org/node/4651) sur l’établissement des implantations locales).
3. Un **examen formel** est engagé par le Représentant résident. L’examen, à effectuer par le bureau de pays doit confirmer que les critères définis sont réunis. Le Bureau régional et, dans le cas des bureaux auxiliaires, le Bureau de gestion doivent être informés avant le lancement de l’examen.
4. L’examen doit formuler des recommandations de fermeture concrètes et proposer un calendrier réaliste. Les recommandations de l’examen doivent être finalisées et approuvées par le Représentant résident et consignées dans les dossiers officiels du bureau de pays.
5. L’examen doit être accompagné ou suivi d’une évaluation des risques de fermeture qui précise les aspects suivants :

* L’incidence financière sur le bureau de pays du PNUD
* Les conséquences juridiques/responsabilités potentielles
* La viabilité des résultats en matière de développement
* Les conséquences politiques/relations avec le gouvernement et les autorités locales
* Les conséquences pour le partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux du développement
* Les aspects opérationnels (actifs, locaux, ressources humaines, données et équipements électroniques)
* Les conséquences pour les membres du personnel (emploi futur, situation socio-économique)

1. Les ressources nécessaires au processus de fermeture doivent être déterminées lors de l’évaluation de l’incidence financière sur le bureau de pays. Il s’agit généralement (mais pas exclusivement) des coûts des évaluations, des transferts d’actifs, de l’entretien final des locaux et du versement des paiements de compensation au personnel.
2. Dans le cas des Bureaux de projet, il revient au Représentant résident de décider de la fermeture. Dans le cas des bureaux auxiliaires, le Directeur régional approuve la fermeture sur recommandation du Représentant résident respectivement, à l’issue de consultations avec le Bureau des Services de Gestion, les organismes partenaires et l’Équipe des directeurs régionaux/le Bureau de la coordination des activités de développement (DOCO), selon le cas. La disponibilité des fonds nécessaires à la fermeture doit être confirmée dans le cadre de la décision de fermeture.
3. Les homologues gouvernementaux et les autorités locales doivent être consultés et leur position documentée et incluse dans le processus décisionnel. Les partenaires au développement nationaux et internationaux peuvent être consultés si nécessaire.
4. Lorsque la décision de fermer le bureau est arrêtée, le Représentant résident désigne un responsable chargé de la procédure de fermeture et **communique les éléments clés du processus de fermeture** à l’ensemble du personnel, au moins trois mois avant la date de fermeture officielle prévue. En outre, une communication officielle doit être transmise aux homologues gouvernementaux et, le cas échéant, aux autorités locales et aux partenaires au développement.

**Planification et préparatifs**

1. Le directeur désigné planifie et prépare la fermeture du bureau en étroite collaboration avec toutes les unités concernées du bureau de pays et, le cas échéant, au Siège. À cet effet, il élabore une stratégie de gestion des risques et finalise le plan de fermeture.
2. La stratégie de gestion des risques détermine les mesures d’atténuation à prendre pour chacun des risques identifiés lors de l’examen de la clôture. Les échéanciers et les responsabilités relatifs à la mise en œuvre des mesures doivent être clairement établis et les activités intégrées dans le plan de fermeture.
3. Une ébauche de plan de fermeture a déjà été élaborée dans le cadre de l’analyse de rentabilisation de l’implantation. Elle comprend généralement les aspects suivants :

* Les dispositions relatives à la couverture du programme après la fermeture de l’implantation locale
* Le démantèlement des locaux du bureau auxiliaire de l’implantation locale
* Le départ ou le transfert du personnel
* Les documents comptables et leur élimination
* La clôture des comptes bancaires et la désactivation de l’unité opérationnelle/département Quantum
* La compensation de toute transaction financière en suspens ou en cours
* La cession/le transfert d’actifs
* La sauvegarde ou l’élimination des dossiers
* La sauvegarde, le transfert ou l’élimination des données et des équipements électroniques
* La transmission des avis de fermeture aux partenaires et la révision des mécanismes d’interaction.

1. Il importe de prêter tout particulièrement attention à la sauvegarde adéquate des documents électroniques, le PNUD ayant de plus en plus recours aux supports électroniques (courrier électronique, archivage électronique, etc.). L’élimination et/ou la sauvegarde appropriées des équipements électroniques s’avèrent essentielles, car ils pourraient encore contenir des données électroniques même après la suppression de tous les fichiers et dossiers.
2. Au cours de la finalisation du plan, le directeur désigné doit communiquer avec les bureaux concernés à New York pour s’assurer qu’ils sont au courant du processus de fermeture. Il s’agit au minimum du Bureau régional, du Bureau des ressources humaines et les Operations Générales.(GO) Le coût de toutes les activités doit être chiffré et un budget annexé au plan de fermeture. Une fois finalisés, le plan de fermeture et le budget doivent être approuvés par le Représentant résident et, dans le cas des bureaux auxiliaires et des par le Bureau régional et le Bureau de gestion.
3. Pour une gestion transparente et efficace, les ressources nécessaires à la fermeture doivent être budgétisées dans un projet de gestion propre à l’implantation dans Quantum (généralement le projet qui a été créé pour établir l’implantation locale).
4. Il importe de prêter tout particulièrement attention aux conséquences personnelles et professionnelles subies par les membres du personnel et les autres personnes qui étaient étroitement engagés dans la mise en œuvre des activités gérées dans l’implantation locale. Les ressources humaines du bureau de pays doivent organiser des séances de conseil individuelles, afin d’examiner les perspectives professionnelles, au sein du PNUD et en dehors, du personnel touché par la décision de mettre fin à l’implantation.

**Exécution**

1. Les règles et règlements du PNUD, comme énoncés dans les divers chapitres des POPP, s’appliquent à toutes les activités de fermeture programmatique, financière et opérationnelle. Les activités doivent être menées conformément au plan de fermeture approuvé et leur état d’avancement régulièrement examiné par le Représentant résident, en collaboration avec les unités compétentes des bureaux de pays.
2. Une évaluation des activités du programme doit être effectuée avant la fermeture du bureau. En consultation avec le Bureau de l’audit et des investigations, un audit des activités opérationnelles gérées par l’implantation locale pourrait également être envisagé. En cas de raisons impérieuses (généralement liées à la sécurité du personnel), le Représentant résident peut décider du retrait immédiat du personnel. Cette décision et son processus doivent être documentés, et l’évaluation du programme ainsi que les autres étapes obligatoires doivent être effectuées a posteriori.
3. Les politiques et lignes directrices suivantes doivent être consultées et utilisées au besoin :

* [Cession/transfert d’actifs (y compris le matériel informatique)](https://popp.undp.org/fr/node/10676)
* [Suppression et sauvegarde des dossiers et des documents officiels (électroniques et papier)](https://popp.undp.org/fr/node/11416)
* [Évaluation programmatique](https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/206/01/pdf/N1920601.pdf?OpenElement)
* [Clôture financière et comptable](https://popp.undp.org/fr/node/10806)
* [Clôture du programme/projet](https://popp.undp.org/fr/node/10501)
* [Transfert/redéploiement du personnel](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/126)
* [Départ du personnel](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/166)

1. Le processus de fermeture sera officiellement clos par un bref rapport de fermeture approuvé par le Représentant résident et, dans le cas des bureaux auxiliaires, le Bureau régional et le Bureau de gestion. Le rapport fait également partie des documents officiels du bureau de pays.

**Responsabilités et redevabilité**

* *Représentant résident :* Engage le processus décisionnel sur la fermeture conformément aux dispositions de fermeture définies dans l’analyse de rentabilisation, examine et approuve le rapport d’examen et les recommandations ; approuve la fermeture des Bureaux de projet et recommande la fermeture des bureaux auxiliaires; est responsable de l’application régulière de la procédure concernant les Bureaux de projet.
* *Directeur désigné :* Dirige et gère l’ensemble du processus de fermeture.
* *Bureau régional et Bureau de gestion :* Donne des conseils tout au long du processus, approuve les recommandations sur la fermeture des bureaux auxiliaires et est responsable de l’application régulière de la procédure concernant les bureaux auxiliaires.

**Modèles et formulaires**

* [Exemple de matrice d’évaluation des risques](https://popp.undp.org/node/6131)
* [Modèle de plan de fermeture des bureaux](https://popp.undp.org/node/6136)