**Élaborer un plan de rentabilité pour une implantation locale**



1. Le plan de rentabilité justifie l’investissement dans une implantation locale et comprend une évaluation de l’impact potentiel sur : a) la production des résultats en matière de développement ; b) la rentabilité ; et c) la viabilité financière. Il traite également des principales considérations de gestion concernant la sécurité, le bien-être du personnel et la gestion des relations avec le gouvernement du pays hôte. Il devrait être élaboré en 7 étapes (cf. graphique ci-dessus), comprenant les éléments suivants :
* Justification et vision
* Type de bureau : équipes, fonctions et portée de la délégation
* Vue d’ensemble de la structure (y compris un organigramme avec les rapports hiérarchiques et tout le personnel prévu, en soulignant les membres du personnel qui seront redéployés à partir du bureau principal et, le cas échéant, le personnel supplémentaire)
* Dispositions en matière de contrôle et de gestion
* Établissement des coûts (y compris les dépenses d’installation et de fonctionnement) et modèle de financement
* Analyse coûts-avantages des coûts et de l’impact prévu de l’implantation locale sur le développement par rapport à un scénario où le bureau fonctionne uniquement depuis la capitale
* Analyse et gestion des risques (y compris la sécurité, le bien-être du personnel et la gestion des relations avec le gouvernement du pays hôte) ; il convient de noter qu’une évaluation complète des risques pour la sécurité et des effets de souffle est nécessaire avant que l’implantation ne puisse être établie ; elle pourrait être incluse dans le plan de rentabilité
* Disposition fondée sur la durée ou des critères pour la fermeture du bureau (« clause d’extinction ») et stratégie de sortie (dans les cas exceptionnels où l’implantation locale devrait rester en place sur une plus longue période et où il est impossible de définir des dispositions fondées sur la durée ou des critères pour la fermeture, une stratégie de durabilité est adoptée en lieu et place de la stratégie de sortie).
1. **Les bureaux de pays sont tenus de soumettre le plan de rentabilité d’un bureau auxiliaire ou d’un Bureau régional concerné pour approbation.** Les plans de rentabilité approuvés doivent être conservés dans les dossiers à des fins d’audit ultérieur. Pour la création de bureaux de projet, une analyse minutieuse des coûts, des avantages et des risques devrait être incluse dans la documentation du projet approuvée par la haute direction du bureau de pays (cf. « Autorisation d’une implantation locale »).
2. La personne désignée pour gérer l’élaboration d’un plan de rentabilité (« directeur désigné ») et tous les collègues concernés (« équipe spéciale ») doivent suivre les étapes décrites pour ce sous-processus, en consultant les unités concernées du bureau de pays et la haute direction, le cas échéant.
3. Veuillez également consulter le chapitre I) section I.1) de la [Note d’orientation](https://popp.undp.org/node/4651) (« Plan de rentabilité »), pour connaître les meilleures pratiques et les directives détaillées sur le processus pour chaque composante du plan de rentabilité.
4. Le plan de rentabilité doit comprendre :
* Justification et vision stratégique
* Liste des fonctions, des équipes et de la portée de la délégation
* Tableau des effectifs (postes), organigramme
* Aperçu des rôles et responsabilités dans les principaux processus opérationnels
* Dispositif de contrôle interne révisé
* Budget de l’implantation comprenant les dépenses d’installation et de fonctionnement
* Registre des risques spécifiques à l’implantation
* Disposition pour la fermeture du bureau et stratégie de sortie
* Délégation d’autorité écrite

***Justification et vision stratégique***

1. En établissant la justification et la vision stratégique d’une implantation locale, le bureau de pays doit analyser les défis programmatiques et opérationnels dans la zone géographique où l’implantation locale est proposée. Le rôle et l’impact escomptés de l’implantation locale et le calendrier de son existence devraient être définis en tenant compte de ces défis.
2. L’implantation du PNUD en dehors du bureau de pays peut être envisagée dans les cas suivants :
* **Portée et volume du portefeuille**: par exemple, lorsque le PNUD est chargé de l’exécution d’un volume important d’activités de secours ou de développement dans une zone géographique donnée. Une implantation locale permet d’accroître les capacités d’exécution de manière ciblée et efficace.
* **Défis logistiques :** par exemple, lorsque le manque d’infrastructures ou les distances importantes à l’intérieur d’un pays entravent l’exécution des opérations en temps voulu et à un coût raisonnable au point qu’il est plus économique de créer un bureau au niveau local.
* **Proximité de l’administration locale**: par exemple, pour que les activités de développement soient menées à bien, le PNUD doit se trouver plus près des entités politiques ou administratives locales. Une implantation locale permettrait une interaction plus continue avec les autorités locales et leur apporterait du soutien.
* **Nécessité d’intensifier l’interaction au niveau local** : par exemple, lorsque l’interaction avec les groupes sociaux ou politiques au niveau local est nécessaire pour obtenir des résultats en matière de développement. Une implantation locale continue du PNUD faciliterait l’établissement de partenariats et le renforcement de la confiance, en particulier lorsque les circonstances logistiques et politiques limitent la mobilité.
* **Besoins locaux distincts** : par exemple, lorsqu’une zone géographique du pays est caractérisée par des défis de relèvement ou de développement différents de ceux du reste du pays. Dans les régions frontalières, cela pourrait nécessiter une collaboration entre les bureaux de pays. Une implantation locale permettrait de mieux cibler et mettre en œuvre l’appui spécifique à une région et pourrait faire office de centre d’opérations pour plusieurs bureaux de pays.
* **Visibilité et positionnement politiques**: par exemple, lorsque la visibilité au niveau local est jugée essentielle pour des raisons politiques ou stratégiques. Cela peut être associé ou non à des possibilités de programmation futures.
1. Bien que les considérations de sécurité ne doivent pas constituer les principaux déterminants de l’établissement d’une implantation locale, elles pourraient être un facteur contributif. Ce cas de figure s’appliquerait en particulier dans les cas où les membres du personnel du PNUD sont répartis dans plusieurs lieux d’affectation, et les regrouper en un seul lieu d’affectation permettrait de renforcer la sécurité.

***Type de bureau : équipes, fonctions et portée de la délégation***

1. Le type de bureau est déterminé par l’ensemble spécifique des fonctions exercées par l’implantation et la portée de la délégation fournie. Il existe trois types différents d’implantations appuyées par le PNUD en dehors du bureau de pays :
2. Bureaux de projet du PNUD
3. Bureaux auxiliaires du PNUD

Bureaux de projet

1. Le personnel du *bureau de projet* d’Assistance technique (AT) n’a pas de fonctions de représentation et de coordination officiellement déléguées au-delà du projet. Ses fonctions se limitent aux services de mise en œuvre, de suivi et d’établissement de rapports au niveau du projet. Le bureau de projet peut abriter un ou plusieurs projets. En outre, le personnel peut entreprendre des activités de détermination de la portée ou de planification du projet en vue de sa mise en œuvre future. Compte tenu de la durée limitée de la plupart des projets, la conception des Bureaux de projet doit être souple afin de permettre un passage à l’échelle plus ou moins important en fonction de l’évolution des circonstances. Les équipes de projets sont également encouragées à partager les locaux, tant pour réduire les coûts que pour tirer parti des synergies grâce à une coordination et une collaboration informelles.  La responsabilité officielle de la coordination et de la supervision reste toutefois du ressort du bureau de pays. Tout le personnel des bureaux de projets est financé par les budgets des projets et travaille exclusivement à l’appui de ses projets. Les fonctions exercées par un Bureau de projet se limitent aux activités suivantes :
* Transactions de projets (RH, approvisionnement, finances)
* Supervision et suivi de la mise en œuvre des activités du projet et établissement de rapports
* Fourniture d’un appui technique à la mise en œuvre
* Service de liaison du projet avec le partenaire du projet

Bureaux auxiliaires du PNUD

1. Un Bureau auxiliaire du PNUD est placé sous la direction d’un chef de bureau titulaire d’un contrat de travail et d’une délégation d’autorité (écrite) pour représenter le PNUD au niveau local. Contrairement au Bureau de projet, le Bureau auxiliaire représente l’ensemble du programme de pays du PNUD au niveau local et exerce des fonctions de gestion déléguée, telles que la supervision et l’assurance des programmes et des opérations, la coordination des programmes et la création de partenariats. En consultation avec la direction du bureau de pays du PNUD, le Chef de bureau définit l’orientation stratégique au niveau local et supervise toutes les activités du bureau. La taille d’un Bureau auxiliaire peut varier considérablement en termes de nombre de projets, d’effectifs, de budget et de portée des responsabilités. Un Bureau auxiliaire peut assumer les fonctions d’un Bureau de projet. En outre, il exécute une ou plusieurs des fonctions suivantes :
* Représentation du PNUD auprès de l’Équipe de pays des Nations Unies et des partenaires au niveau local
* Formulation/assurance du programme
* Communication des résultats
* Supervision du projet
* Coordination locale de l’évaluation
* Liaison avec les donateurs/partenaires
* Conseils sur les politiques
* Soutien aux opérations, y compris la sécurité
* Mobilisation des ressources et communication
* Supervision de la gestion

***Arrangements structurels et modalités de supervision***

1. La conception minutieuse des dispositions relatives aux structures, aux processus et à la gestion aux tout premiers stades garantira à l’implantation locale la capacité de s’acquitter de toutes les fonctions requises, et au personnel des bureaux de pays et des Bureaux locaux une compréhension commune des rôles et des responsabilités.
2. Les décisions relatives au personnel doivent tenir compte de l’éventuelle réinstallation du personnel du bureau de pays ainsi que du recrutement de nouveaux membres du personnel, du type et de la durée des contrats, de la répartition des fonctions via les descriptions de poste, et des rapports hiérarchiques.
3. Les décisions relatives au nombre de postes dans l’implantation locale doivent être fondées sur une estimation du volume du portefeuille ainsi que sur le type et le nombre d’activités à gérer au niveau local. Dans certains cas, une estimation détaillée de la charge de travail prévue (cf. chapitre I) section 1.2) étape 3 de la [Note d’orientation](https://popp.undp.org/node/4651)) peut s’avérer utile pour déterminer le nombre de postes requis ou souhaités. Les décisions finales en matière de dotation en personnel des structures seront assujetties à l’analyse financière décrite dans la section suivante.
4. Bien que l’élaboration de descriptions de postes puisse être reportée à un stade ultérieur, il est nécessaire de déterminer les tâches essentielles de (a) chaque équipe et (b) chaque poste.  Un organigramme indiquant les rapports hiérarchiques au sein du Bureau local et entre le Bureau local et le bureau de pays est également requis (cf. chapitre I) section 1.2) étape 3 de la [Note d’orientation](https://popp.undp.org/node/4651)).
5. Les processus opérationnels clés qui impliqueront le Bureau local ou seront gérés par lui peuvent également être élaborés à un stade ultérieur. Il est toutefois recommandé de les mettre en place au cours des trois premiers mois suivant le lancement des opérations.
6. La supervision des programmes et des opérations de l’implantation locale incombe entièrement au bureau de pays. Les modalités de supervision détaillées doivent être déterminées dans le cadre du plan de rentabilité. Au minimum, le bureau de pays doit dépêcher sur le terrain des missions semestrielles de supervision des programmes et des opérations chargées d’évaluer la conformité des activités gérées au niveau local avec les règles et règlements du PNUD. Il est recommandé de combiner ces missions avec des activités de formation dispensées par des membres expérimentés des bureaux de pays au personnel déployé au niveau local.

**Dépenses et modalités de financement**

1. Une évaluation réaliste des coûts d’installation et de maintien de l’implantation locale sera effectuée pour établir la faisabilité et identifier les options de financement.
2. Il convient de distinguer deux types de dépenses : les dépenses initiales d’installation et les dépenses de fonctionnement mensuelles ou annuelles. Les dépenses d’installation peuvent comprendre (mais sans nécessairement s’y limiter) ce qui suit :
	* Détermination de la conformité avec les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS)
	* Rénovation des bureaux
	* Infrastructures de communication
	* Matériel de bureau
	* Transport (véhicules)
3. Les dépenses de fonctionnement comprennent :
	* Dépenses de personnel
	* Dépenses de fonctionnement mensuelles (carburant, électricité, communication, etc.)
	* Dépenses d’entretien des équipements
	* Location de bureaux
	* Dépenses afférentes à la sécurité (gardiens, etc.)
4. Les dépenses prévues doivent être comparées avec le financement et les revenus disponibles prévus. Cela doit être analysé et documenté. Cette analyse éclairera les décisions finales en matière de dotation en personnel des structures de l’implantation.
5. Il convient de noter que les évaluations des locaux, des risques pour la sécurité et des effets de souffle pourraient avoir une incidence importante sur les dépenses d’installation et de fonctionnement (récurrentes). De plus, l’habilitation de sécurité fournie par l’Administrateur hors classe responsable de la sécurité (SSM) du Siège est une condition préalable à la création du bureau. Dans les environnements à risque, vous devez donc identifier les locaux potentiels et effectuer les évaluations de sécurité le plus tôt possible, idéalement avant la finalisation du plan de rentabilité.
6. Les sources de financement autorisées dépendent du type d’implantation et des fonctions associées :
* Les *Bureaux de projet* entreprennent des activités de mise en œuvre, de suivi et d’établissement de rapports. Ils sont financés par les ressources des projets de développement (ressources de base et/ou autres ressources). Les financements doivent couvrir la totalité des dépenses d’exploitation, qui sont inscrites dans les budgets des projets de développement. Les ressources responsables de la gestion des bureaux de pays peuvent compléter ces ressources pendant une période limitée afin de financer le déficit de ressources du projet ou comme investissements dans les dépenses de démarrage et de fonctionnement des implantations locales. Les dépenses de bureau doivent être partagées entre les projets bénéficiaires selon des critères clairement définis (tels que le mètre carré occupé par le projet, le nombre d’employés, etc.)
* Dans le cas des bureaux auxiliaires, chaque projet finance sa part des dépenses totales liées aux fonctions d’exécution des projets assumées par le bureau. La représentation, la gestion et la supervision du PNUD sont financées par le budget d’appui biennal (BAB) du bureau de pays et/ou par des revenus extrabudgétaires. Ces fonds doivent être alloués par le bureau de pays directement en fonction de l’importance du montant des budgets des programmes de base et des autres programmes connexes gérés par le bureau auxiliaire. Cela implique l’allocation/le redéploiement des ressources et des capacités du bureau de pays vers l’implantation locale. En outre, un financement institutionnel peut être demandé lorsqu’il existe des difficultés de financement local et lorsque la nécessité de créer cette implantation au niveau local est cruciale sur le plan organisationnel. Pour plus de détails, voir le sous-processus « Autorisation d’une implantation ». Le financement institutionnel peut comprendre les dépenses liées au personnel clé, comme le Chef de bureau et le Directeur des opérations, ainsi que les dépenses opérationnelles liées à l’installation de l’implantation locale.
1. Les bureaux de pays qui ont besoin de créer ou de renforcer leur implantation locale en cas d’urgence peuvent demander un soutien et un financement institutionnel par le biais du mécanisme SURGE. Pour réduire les dépenses, les bureaux de pays sont vivement encouragés à collaborer avec les organismes partenaires et à partager leurs locaux dans la mesure du possible.
2. Toutes les dépenses engagées visant à s’assurer que les implantations locales respectent les Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) sont généralement couvertes par des ressources extrabudgétaires, des ressources de programme ou une combinaison des deux. Tout déficit de financement restant devrait être porté à l’attention du Responsable de sécurité senior (SSM) du Siège. Sur la base d’une demande de financement adressée au Bureau de la sécurité et au Bureau des Services de Gestion, le financement de ces mesures pourrait être fourni au cas par cas. Pour plus de détails, veuillez vous consulter les « [Directives opérationnelles concernant les mesures de sécurité requises par les Nations Unies pour le personnel et les locaux du PNUD](https://popp.undp.org/node/1586) ».

 **Analyse coûts-avantages**

1. L’analyse coûts-avantages s’appuie sur les quatre premières composantes du plan de rentabilité. Elle résume et évalue la contribution potentielle de l’implantation locale à : a) la production des résultats en matière de développement ; b) la viabilité financière ; et c) la faisabilité de la gestion. Elle doit tenir compte des relations avec les homologues et les partenaires, de la sécurité et du bien-être du personnel, et démontrer clairement que les avantages de la création de cette implantation l’emportent sur les dépenses et les difficultés. L’analyse coûts-avantages doit donc tenir compte de la durée totale de l’implantation locale et des avantages futurs escomptés (cf. chapitre I) section 1.2) étape 5 de la [Note d’orientation](https://popp.undp.org/node/4651)).

 **Risques et mesures d’atténuation**

1. L’analyse des risques comprend l’examen systématique des problèmes potentiels et la définition de mesures d’atténuation appropriées pour réduire la probabilité que le risque se concrétise.
2. Conformément à la politique de l’Organisation en matière de gestion des risques, la matrice des risques doit être utilisée et les catégories de risques suivantes examinées :
* Environnemental
* Financier
* Opérationnel
* Organisationnel
* Politique
* Réglementaire
* Sécurité du personnel
* Stratégique
1. Lors de la détermination de la probabilité et de l’impact, les risques sont classés par ordre de priorité et des mesures d’atténuation spécifiques définies.  Si les risques résiduels restent élevés, la faisabilité de l’installation de l’implantation doit être revue.
2. Les bureaux de pays qui procèdent à des évaluations des risques pour la sécurité et des effets de souffle au cours de l’élaboration du plan de rentabilité (généralement dans des environnements exposés aux risques) doivent les intégrer dans l’évaluation globale des risques.

**Dispositions relatives à la fermeture et à la stratégie de sortie**

1. La dernière étape de la phase de conception consiste à définir une disposition fondée sur la durée ou des critères pour la fermeture du bureau (« clause d’extinction ») accompagnée d’une stratégie de sortie qui fournit des orientations sur la gestion du personnel et des actifs, notamment : la réinstallation du personnel, la résiliation des contrats (si nécessaire), le transfert ou la délocalisation des actifs et la protection des dossiers du bureau et des dossiers officiels.
2. La haute direction communiquera, à tout le personnel concerné pendant la création de l’implantation, les dispositions relatives à la fermeture et à la stratégie de sortie connexe, y compris les rôles et les responsabilités.
3. Dans les cas exceptionnels où l’implantation locale devrait rester en place sur une plus longue période et où il est impossible de définir des dispositions fondées sur la durée ou des critères pour la fermeture, une stratégie de durabilité est adoptée en lieu et place de la stratégie de sortie. L’approbation de la stratégie de durabilité par le Bureau régional est requise.

[Note d’orientation pour la création d’implantations appuyées par le PNUD en dehors du bureau de pays](https://popp.undp.org/node/4651)

* + [Modèle de plan de rentabilité](https://popp.undp.org/node/3416)
	+ [Modèle de délégation d’autorité](https://popp.undp.org/node/5056)
	+ [Modèle de budget](https://popp.undp.org/node/6121)
	+ [Modèle de modalité de financement](https://popp.undp.org/node/4461)
	+ [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)