



**Programme des
Nations Unies
pour l'environnement**



Distr. : Générale
5 octobre 2004

Français
Original : Anglais

**Seizième réunion des Parties au
Protocole de Montréal relatif à
des substances qui appauvrissent
la couche d'ozone**

Prague, 22–26 novembre 2004

Point 5 a) de l'ordre du jour provisoire*

**Examen des questions relatives au Fonds multilatéral
pour l'application du Protocole de Montréal :
évaluation et réexamen du mécanisme de financement
du Protocole de Montréal (décision XV/47)**

**Evaluation du mécanisme de financement du Protocole de Montréal :
rapport de synthèse**

Note du secrétariat

Le secrétariat a l'honneur de distribuer, dans l'annexe à la présente note, le rapport de synthèse d'une évaluation du mécanisme de financement du Protocole de Montréal effectuée par ICF Consulting.

* UNEP/OzL.Pro.16/1.

EVALUATION DU MECANISME DE FINANCEMENT DU PROTOCOLE DE MONTREAL : RAPPORT DE SYNTHESE

1. En 1985, on a assisté à la signature de la Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone, qui oblige les Etats signataires à prendre des mesures pour protéger la santé humaine et l'environnement contre les effets nocifs des activités anthropiques appauvrissant la couche d'ozone. Deux ans plus tard, en 1987, le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, un accord international qui marque une étape décisive dans la restauration de la couche d'ozone stratosphérique de la planète, était adopté. En avril 2004, 186 pays l'avaient signé. Au niveau mondial, cet effort visant à protéger notre environnement exige, pour réussir, la suppression de la majeure partie de la production et de la consommation de substances appauvrissant la couche d'ozone dans les pays développés et en développement qui sont Parties au Protocole.

2. En vue d'aider les pays en développement qui n'auraient pas les moyens techniques et financiers nécessaires pour éliminer progressivement ces substances, on a créé le mécanisme de financement du Protocole de Montréal afin de couvrir gracieusement ou au moyen de prêts à des conditions de faveur, selon qu'il conviendra et en fonction de critères qui seront fixés par les Parties, les surcoûts engagés par les Parties visées à l'article 5 pour pouvoir observer les mesures de réglementation prévues aux articles 2A à 2E du Protocole de Montréal. Ce mécanisme, à l'inclusion du Fonds multilatéral prévu à l'article 10 du Protocole, a été établi en novembre 1992 par la quatrième Réunion des Parties, à la suite de la création, en 1990, d'un Fonds multilatéral provisoire aux fins de l'application du Protocole de Montréal, lequel a opéré jusqu'en décembre 1992. Les contributions aux activités d'assistance technique (y compris celles de transfert de technologie) et de pré-investissement fournies par le biais du mécanisme de financement se sont généralement présentées sous forme de dons ou parfois, à la demande d'une Partie visée à l'article 5, d'aides en nature.

3. Le reste du rapport de synthèse est organisé de la façon suivante :

- La section ES.1 introduit le but de l'évaluation;
- La section ES.2 décrit la méthodologie utilisée pour effectuer l'évaluation;
- La section ES.3 résume les résultats de l'évaluation;
- La section ES.4 présente les mesures recommandées; et
- La section ES.5 se penche sur les futures opportunités et menaces pour le Fonds multilatéral.

ES.1 But

4. Le but de l'étude est d'évaluer la fonction des divers processus et organismes associés au Fonds multilatéral du Protocole de Montréal et d'en faire rapport. Cette évaluation externe est en train d'être effectuée, à la demande des Parties, en vue de garantir la gestion efficace du mécanisme de financement, de façon à répondre aux besoins des Parties visées ou non à l'article 5, conformément à l'article 10 du Protocole de Montréal. L'évaluation a été menée conformément à la décision XIII/3 de la treizième Réunion des Parties, qui a défini le cahier des charges de l'analyse sur la base de la nécessité reconnue d'examiner périodiquement le fonctionnement du mécanisme de financement afin de garantir le maximum d'efficacité dans la réalisation des buts du Protocole de Montréal. La présente étude fait suite à une analyse antérieure réalisée en 1995.

5. L'évaluation vise tout particulièrement à exposer les forces, les faiblesses et les possibilités du mécanisme de financement, ainsi que les menaces qui existent, et à émettre, le cas échéant, des conclusions ainsi que des recommandations pouvant donner lieu à des actions, à la lumière des besoins des Parties visées à l'article 5 en ce qui concerne la réglementation et l'élimination. A cet effet, on s'est penché en détail sur cinq domaines clés, en l'occurrence :

- Le processus décisionnel du Comité exécutif;
- Les activités du secrétariat du Fonds multilatéral;
- Les activités réalisées par les organismes d'exécution bilatéraux et multilatéraux;
- La gestion du Fonds; et
- Les autres questions.

6. Les cinq thèmes précités englobent 23 domaines d'activité dont l'examen a été stipulé dans le cahier des charges. Il s'agit des suivants :

Processus décisionnel du Comité exécutif

- **1a.** Efficacité du processus de planification et de mise en œuvre des activités visant à garantir le respect
- **1b.** Justesse de l'information fournie au Comité exécutif pour qu'il puisse décider des projets et politiques
- **1c.** Cohérence et efficacité du processus d'examen des projets
- **1d.** Rapport coût-efficacité des projets et programmes approuvés d'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone
- **1e.** Efficacité et coût de l'organisation administrative du Comité exécutif, y compris la structure et les fonctions du Sous-comité d'examen des projets et du Sous-comité du contrôle, de l'évaluation et du financement et leur rôle au sein du Comité exécutif. Ce point devrait comprendre l'analyse des différentes options de gestion possibles pour l'avenir, compte tenu de l'implantation du nouveau programme axé sur le respect et favorisant une plus grande initiative des pays
- **1f.** Evaluation du niveau de confidentialité à respecter pour la documentation des réunions du Comité exécutif, compte tenu de l'intérêt des partisans du projet
- **1g.** Utilisation des indicateurs de performance

Activités du secrétariat du Fonds multilatéral

- **2a.** Evaluation de l'efficacité du processus d'examen des projets et programmes d'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone eu égard aux objectifs du Protocole de Montréal et aux décisions des Réunions des Parties
- **2b.** Contrôle de l'efficacité de l'application des projets et programmes, en particulier la gestion et le contrôle des transferts et décaissements de fonds
- **2c.** Justesse et exhaustivité de l'information fournie au Comité exécutif sur les rapports financiers soumis à son examen

Activités réalisées par les organismes d'exécution bilatéraux et multilatéraux

- **3a.** Examen de l'adéquation du processus d'identification des plans et projets prévus pour aider les pays à respecter le Protocole de Montréal
- **3b.** Evaluation de la gestion des fonds et des politiques de décaissement de chaque organisme d'exécution
- **3c.** Stratégie d'investissement des avances de caisse
- **3d.** Evaluation des dépenses d'administration, plus particulièrement en comparant les petits projets et les grands projets
- **3e.** Coût-efficacité de chaque organisme, en considérant séparément les projets d'investissement et les autres activités (appui institutionnel, gestion du réseau des fonctionnaires de l'ozone, etc.)
- **3f.** Evaluation de la répartition des fonds approuvés entre les projets d'investissement et les autres projets
- **3g.** Justesse et efficacité des décaissements et de la gestion des dépenses, y compris les rapports au secrétariat du Fonds multilatéral
- **3h.** Coûts additionnels éventuels pour le Fonds multilatéral, entraînés par le chevauchement d'activités entre organismes

Gestion du Fonds

- **4a.** Evaluation de la gestion du Fonds par le Trésorier
- **4b.** Comparaison avec la gestion et les pratiques financières d'autres fonds (Fonds pour l'environnement mondial, banques de développement) pour avoir des points de repère

Autres questions

- **5a.** Adéquation des interactions entre les organismes d'exécution, le secrétariat du Fonds multilatéral et les organes subsidiaires concernés
- **5b.** Analyse et harmonisation des données financières provenant de diverses sources (trésorier, organismes d'exécution, comptes du secrétariat du Fonds multilatéral et comptes vérifiés du Fonds du Programme des Nations Unies pour l'environnement)
- **5c.** Evaluation du respect, par les pays donateurs, de leurs obligations au titre du Fonds multilatéral

ES.2 Méthodologie

7. La méthodologie utilisée pour réaliser cette étude a été élaborée par ICF Consulting (ICF) en consultation étroite avec le Comité directeur chargé de l'évaluation et de l'étude du mécanisme de financement du Protocole de Montréal (Comité directeur). Le cadre général s'est composé des étapes suivantes :

- Étape N° 1 : Obtenir et étudier la documentation de base.
- Étape N° 2 : Elaborer des questions préliminaires à l'intention des parties intéressées et mener une première série d'entretiens avec les principales parties intéressées.
- Étape N° 3 : Concevoir des indicateurs et des systèmes de classement des performances pour chacun des 23 domaines d'activité, et élaborer des questions ciblées, s'il y a lieu.
- Étape N° 4 : Choisir, aux fins d'études de cas, des éléments représentatifs de la diversité des pays visés à l'article 5 aux plans de la taille, du développement industriel, de la consommation de substances qui appauvrissent la couche d'ozone et de la situation géographique.
- Étape N° 5 : Elaborer des questions ciblées supplémentaires et mener des entretiens plus détaillés avec les parties intéressées.
- Étape N° 6 : Etablir un projet de rapport pour étude par le Comité directeur.
- Étape N° 7 : Finaliser le rapport en tenant compte des observations faites par le Comité directeur.

8. En ce qui concerne les indicateurs de performance définis pour les 23 domaines considérés, on a conçu un système permettant de donner à la performance réelle une note allant de un à cinq. A partir de l'évaluation quantitative, là où une telle évaluation est possible (par exemple, rapport coût-efficacité), et/ou de l'évaluation qualitative, on a évalué chaque indicateur en appliquant le barème présenté dans le document ES-1. La note attribuée à chaque indicateur est le résultat d'un jugement porté par ICF. Un résumé de ces conclusions et recommandations est fourni dans la section ES.3.

Document ES-1 : Définitions des notes

Note	Définition
1	Mauvaise
2	Insuffisante
3	Adéquate
4	Plus qu'adéquate
5	Excellente

9. Sur la base des évaluations et de la détermination des forces et des faiblesses de chaque indicateur, on a formulé des recommandations sur chacun des 23 domaines compris dans les cinq rubriques principales du rapport. Dans les domaines qui ne présentent aucune faiblesse, le rapport se contente de préconiser aux organismes concernés de poursuivre les activités qui entrent en ligne de compte dans les indicateurs. Les recommandations concernant les faiblesses existantes ont été axées sur la proposition de mesures correctives spécifiques. La section ES.4 contient un résumé de ces recommandations.

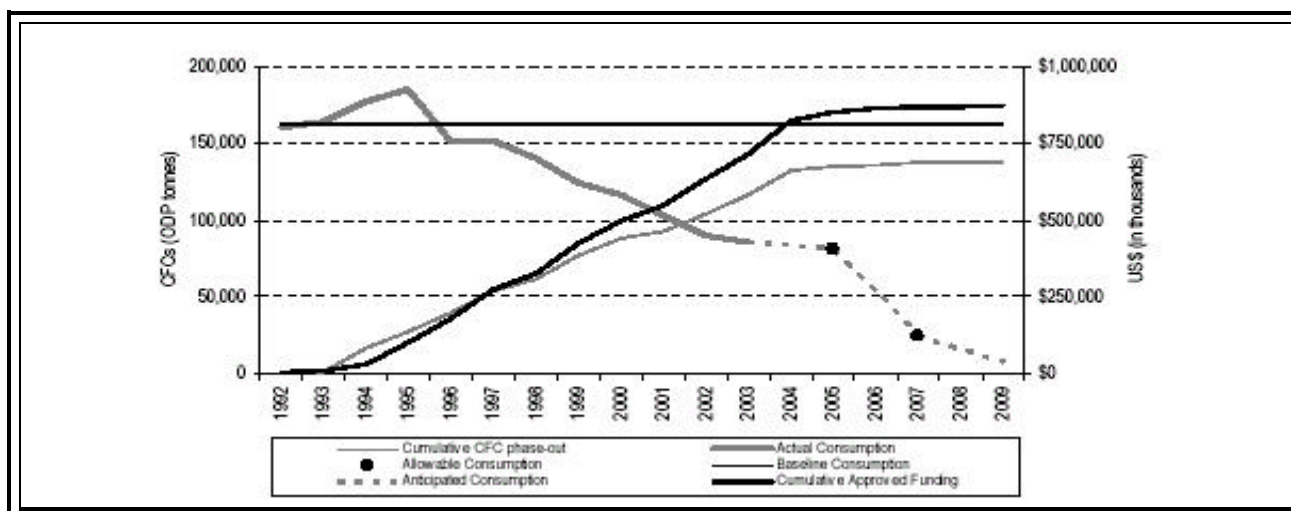
ES.3 Résumé des conclusions

10. Le Fonds multilatéral a eu beaucoup de succès dans les domaines de l'élimination progressive des substances qui appauvrissent la couche d'ozone et de l'habilitation des Parties visées à l'article 5 du Protocole de Montréal à respecter ce dernier. Dès décembre 2003, les près de 1,6 milliards de dollars U.S. en contributions payés par les pays visés à l'article 2 avaient déjà profité à environ 4 600 projets et activités dans 134 pays en développement. Selon les prévisions, les projets approuvés dans la période allant jusqu'à la fin de l'année 2002 devraient conduire à une réduction progressive de la consommation et de la production de substances qui appauvrissent la couche d'ozone d'environ 127 890 et 52 260 tonnes ODP, respectivement. En outre, le Comité exécutif a financé la création et le fonctionnement de bureaux de l'ozone dans 131 pays visés à l'article 5.

11. Le document ES-2 présente un aperçu des financements approuvés par le Comité exécutif et de leur impact sur la consommation de substances réglementées ainsi que sur le respect du Protocole dans les pays visés à l'article 5. Après 2003, le graphique montre les financements approuvés pour les années qui suivent (accords pluriannuels) et les réductions de la consommation de CFC qui devraient, selon les prévisions, en résulter. Au vu des financements supplémentaires approuvés en 2004, le Comité exécutif semble avoir bien

organisé les choses pour permettre aux pays visés à l'article 5 de se conformer au calendrier d'élimination indiqué dans le Protocole de Montréal.

Document ES-2 : aperçu des financements approuvés par le Fonds multilatéral et de leur impact sur la consommation dans les pays visés à l'article 5



Source : Inventaire des projets approuvés mis à jour en décembre 2003

12. Au cours de l'évaluation du Fonds, on a détecté des forces et des faiblesses dans le processus décisionnel du Comité exécutif, dans les activités du secrétariat du Fonds multilatéral, dans les activités réalisées par les organismes d'exécution multilatéraux et bilatéraux, dans la gestion du Fonds par le Trésorier et dans les autres questions. Le document ES-3 présente un bref résumé de ces forces et faiblesses.

Document ES-3 : Résumé des forces et des faiblesses

Forces	Faiblesses
<i>Processus décisionnel du Comité exécutif</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les directives du Comité exécutif en matière de planification stratégique, qui déterminent le cadre de planification, ont été systématiquement axées sur le respect. ➤ Le contrôle par le Comité exécutif de l'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone et du respect du Protocole par les pays visés à l'article 5 donne aux organismes d'exécution une idée précise des domaines sur lesquels il faut se concentrer lors de la planification des activités. ➤ L'examen du plan d'activité par le Comité exécutif aide à prévenir les chevauchements d'activités qui pourraient avoir échappé à l'œil lors de l'examen par le secrétariat. ➤ La quantité des informations fournies au Comité exécutif est suffisante pour permettre aux membres de prendre des décisions en connaissance de cause sur les projets et les politiques. ➤ Les grands projets à long terme mettant en jeu de considérables engagements financiers prévisionnels qui portent sur le respect du Protocole font l'objet d'un examen par tous les membres du Comité exécutif. ➤ Les directives relatives aux technologies qui ne se trouvent pas dans le domaine public protègent convenablement la confidentialité des informations techniques dans les propositions de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les précédents qui servent de critères de contrôle peuvent être difficiles à apprendre rapidement pour les nouveaux membres du Comité exécutif. ➤ L'élaboration, lors des réunions du Comité exécutif, de stratégies visant à accélérer les projets dont la mise en œuvre a subi des retards peut faire perdre inutilement beaucoup de temps. ➤ Aucune. ➤ Aucune. ➤ Certaines sessions plénières peuvent demander plus de temps si des questions difficiles sont soulevées. ➤ On pourrait accroître la participation de toutes les Parties en reclassant tous les documents utilisés pendant les réunions parmi ceux dont la distribution est générale.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les indicateurs de performance reflètent les activités des organismes d'exécution au cours de la période de réglementation en incluant aussi bien les plans pluriannuels que les projets individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les évaluations des performances des organismes d'exécution ne donnent pas en retour des informations claires permettant à ces derniers d'apprendre à améliorer leurs processus de définition et de mise en œuvre de projets.
<i>Activités du secrétariat du Fonds multilatéral</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'assiduité du secrétariat à éliminer les chevauchements de projets appuie la réalisation par le moyen le plus économique de l'objectif de conformité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les membres du Comité exécutif qui viennent d'entrer en fonction ou qui n'ont pas beaucoup d'expérience et les représentants des services nationaux de l'ozone peuvent avoir des difficultés à identifier et compiler les précédents qui constituent les critères de contrôle du secrétariat.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le secrétariat dispose d'un processus normal de surveillance qui est efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les résultats des analyses des projets dont la mise en œuvre a été retardée ne sont pas directement utilisés pour élaborer des propositions concrètes de moyens permettant d'éviter de tels retards dans le futur.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le secrétariat et le Comité exécutif ont reconnu la nécessité d'un système normalisé de présentation des rapports et d'évaluation des accords pluriannuels et sont en train de prendre des mesures pour mettre au point des critères. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La quantité des informations fournies par le secrétariat permet une étude approfondie de toutes les questions financières. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les membres du Comité exécutif qui n'ont pas fait partie du Sous-comité d'examen, de contrôle, d'évaluation et de financement des projets, ainsi que les membres qui sont des Parties visées à l'article 5, sont moins au fait des informations financières.
<i>Activités réalisées par les organismes d'exécution bilatéraux et multilatéraux</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les organismes d'exécution ont à leur disposition des informations suffisantes et adéquates pour définir et planifier des projets en se concentrant sur le respect du Protocole. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le processus de définition et de planification de projets devrait mieux tenir compte des considérations régionales.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les accords entre les organismes d'exécution et le Comité exécutif donnent un aperçu des politiques générales de gestion financière et de décaissement et prévoient des procédures de vérification des comptes, si le besoin s'en fait sentir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les différences entre les données financières présentées dans les rapports d'activité des organismes d'exécution et les comptes de ces derniers se sont trouvées au premier plan des efforts d'harmonisation.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certains organismes d'exécution étudient soigneusement la liquidité et les risques lorsqu'il s'agit d'investir des avances de caisse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aucune.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le régime actuel en matière de dépenses d'administration est flexible et prévoit des tarifs différents en fonction de la taille et du type du projet considéré. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aucune.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les coûts administratifs pour le PNUD, l'ONUDI et la Banque mondiale sont restés de façon cohérente à des niveaux appropriés. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le plus souvent, les décaissements réels effectués par les organismes d'exécution ont, en gros, été pareils aux chiffres prévus. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les organismes d'exécution n'ont pas toujours atteint les objectifs en matière de décaissements fixés par le Comité exécutif, même si certains retards sont excusables.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La promptitude du premier décaissement reflète de façon appropriée les modalités de mise en œuvre appliquées par les organismes d'exécution. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ On a, dans une large mesure, évité les chevauchements importants entre projets récemment approuvés et/ou mis en chantier, ce qui épargne au Fonds les coûts supplémentaires associés aux activités qui font double emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Du fait que certains organismes d'exécution bilatéraux n'ont pas de rôles bien définis et, parfois, ont moins d'antécédents que les organismes d'exécution multilatéraux qui exécutent des projets financés par le Fonds, leurs actions peuvent être moins prévisibles. Cela peut conduire à des chevauchements, en particulier parce qu'ils n'ont pas activement participé aux réunions de coordination interorganisations.
<i>Gestion du Fonds</i>	

Forces	Faiblesses
➤ Le Trésorier a expliqué en détail la méthodologie et les hypothèses utilisées pour préparer le rapport sur l'état des contributions et des décaissements, ainsi que les données et les tableaux correspondants.	➤ Aucune.
➤ L'utilisation de billets à ordre permet aux Parties contributrices de gérer leurs paiements puisque l'encaissement de ces billets ne peut se faire que dans les conditions convenues.	➤ Les ressources disponibles sont réduites puisque les billets à ordre ne rapportent pas d'intérêts.
➤ Les billets à ordre donnent aux organismes d'exécution la possibilité d'engager des dépenses pour leurs projets en les imputant sur leurs futurs flux de liquidités.	➤ L'utilisation de billets à ordre s'accompagne de risques de change qui augmentent d'autant plus que l'échéance est éloignée.
➤ En investissant avec le pool des Nations Unies, on diversifie les fonds, on réduit les risques, et on obtient un rendement légèrement plus élevé que dans le cas où tous les fonds seraient placés dans des investissements à court terme par le Trésorier.	➤ Le Trésorier a moins de contrôle lorsqu'il investit avec le pool plutôt que de façon indépendante.
➤ Dans le nouvel accord qu'il a conclu avec le Comité exécutif, le PNUE, en tant que trésorier, concevra et entretiendra pour le compte du Fonds un système transparent et cohérent de présentation de rapports financiers, afin de promouvoir la comparabilité et l'harmonisation avec le secrétariat, le Comité exécutif et les organismes d'exécution.	➤ Jusqu'ici, les passations de service entre les trésoriers ont été difficiles parce que les politiques et procédures internes n'ont pas été documentées de façon adéquate.
➤ L'accroissement des échanges d'informations entre les organismes d'exécution et le Trésorier lors de l'encaissement des billets à ordre pourrait réduire les disparités entre leurs comptes.	➤ Dans certains cas, les Parties contributrices n'ont pas fait de versements parce qu'elles n'ont pas reçu de demande de paiement de la part du Trésorier.
➤ L'adjonction de ressources et de personnel (recruté par suite de la décision récente de compenser financièrement le Trésorier) aidera probablement à améliorer la tenue des comptes.	➤ Les disparités entre les comptes ont généralement été le fait du calendrier (par exemple, lorsqu'un projet est approuvé vers la fin de l'année et que les fonds sont virés au cours de l'année suivante), de coûts de démarrage disputés, de l'inclusion par un organisme d'exécution de billets à ordre détenus par le Trésorier, et de l'inclusion de dépenses d'appui dans les rapports d'activité soumis par les organismes d'exécution.
<i>Autres questions</i>	
➤ Le groupe de travail spécial du Groupe de l'évaluation technique et économique consulte largement les organismes d'exécution, le secrétariat et les autres parties prenantes et organismes concernés pour la préparation du rapport sur la reconstitution du Fonds.	➤ Aucune
➤ Les disparités se manifestant en cours de vérification/rapprochement des comptes sont relevées et élucidées.	➤ Bon nombre des problèmes qui se font jour lors des vérifications peuvent être résolus de façon relativement aisée, mais leur résolution demande souvent beaucoup de temps.
➤ La vérification annuelle des comptes est faite par des experts-comptables indépendants agréés.	➤ Les disparités financières indiquent l'existence de possibilités d'améliorer la transparence et la cohérence de la comptabilité financière dans tous les organismes.
➤ Plus de 92 % de toutes les contributions convenues pour la période 1991-2003 ont été payées (ce chiffre n'inclut pas les contributions disputées).	➤ Certains bailleurs de fonds continuent à avoir des arriérés de contributions; en particulier, pour la période 1991-2003, 20 sur 51 n'ont pas encore payé en totalité.
➤ Les billets à ordre et la coopération bilatérale donnent de la flexibilité aux bailleurs de fonds, ce qui se traduit par des paiements légèrement plus ponctuels, et effectués en entier.	➤ Les billets à ordre peuvent causer des problèmes de comptabilité et de décaissement.
➤ Le système à taux de change fixe permet aux Parties contributrices de mieux budgéter leurs ressources.	➤ Lorsque le dollar U.S. est en hausse, le système à taux de change fixe fait baisser la valeur du Fonds.

ES.4 Résumé des mesures recommandées

13. Le document ES-4 résume les actions recommandées par le rapport en ce qui concerne l'amélioration de la gestion du Fonds multilatéral. Ces recommandations sont organisées de façon thématique en trois catégories, à savoir : organisationnelles, techniques et financières.

Document ES-4. Résumé des mesures recommandées par le rapport

Recommandation générale	Mesure recommandée
<i>Recommandations organisationnelles</i>	
➤ Procéder, si nécessaire, à des modifications supplémentaires de la structure du Comité exécutif afin de pouvoir s'occuper spécifiquement de la question du respect.	➤ Envisager de créer un sous-comité ou un groupe de travail sur le respect, la mise en œuvre et le contrôle.
➤ Poursuivre l'évaluation de la structure du Comité exécutif et envisager de réduire le nombre annuel de réunions.	➤ Envisager une période d'essai d'un an avec deux réunions du Comité exécutif pour le futur. Au cours de la première réunion de l'année qui suit la période d'essai, demander au secrétariat de faire une brève évaluation pour déterminer l'efficacité de ce système.
<i>Recommandations techniques</i>	
➤ Elaborer un document d'introduction permettant de donner aux nouveaux membres du Comité exécutif des informations générales sur le Fonds.	➤ Fournir aux nouveaux membres du Comité exécutif un document concis d'introduction contenant des informations générales sur le Fonds.
➤ Veiller à ce que les résultats de l'examen des retards d'exécution servent non seulement à déterminer l'annulation du projet considéré, sa surveillance ou sa suppression de la liste des projets différés, mais aussi à informer les organismes d'exécution sur la manière d'éviter de tels retards dans le futur.	➤ Demander au secrétariat de rajouter au document concernant les leçons apprises au sujet des retards d'exécution une nouvelle section suggérant des mesures spécifiques pour éviter différents types de retards. Créer à l'intention des organismes d'exécution un site web interne qui résume et compile ces enseignements.
➤ Demander au secrétariat de prendre des mesures pour élaborer des démarches normatives de résolution des problèmes de retard dans l'exécution de projets.	➤ Déléguer au secrétariat le pouvoir d'agir sur les projets dont l'exécution a pris du retard, avant les réunions du Comité exécutif. Le secrétariat devrait collaborer avec les organismes d'exécution à la mise au point de démarches normatives d'amélioration des progrès et de soumission de rapports d'activité aux réunions du Comité exécutif.
➤ Se fonder sur la décision 40/19 et le rapport soumis ultérieurement par le PNUE (UNEP/OzL.Pro/ExCom/41/Inf.2) pour aider les pays très faibles consommateurs de bromure de méthyle, de CTC et de méthyle chloroforme.	➤ Le Comité exécutif devrait examiner intégralement les implications d'une continuation de la consommation nominale des pays à faible consommation et élaborer une stratégie appropriée pour garantir que les pays s'acquittent de leurs obligations en matière de conformité.
➤ Continuer à collaborer avec le secrétariat et les organismes d'exécution afin de rester efficace dans la résolution des problèmes de chevauchement, de non-admissibilité au financement et de gonflement de coûts.	➤ Le Comité exécutif devrait donner aux organismes d'exécution plus de précisions sur l'approbation d'un financement flexible dans le cas d'un accord pluriannuel. ➤ Le Comité exécutif devrait encourager et/ou appuyer l'intensification de la collaboration et de la communication entre les organismes d'exécution afin de réduire les chevauchements de projets à toutes les étapes, dès la planification.
➤ Reclasser les documents utilisés pendant les réunions du Comité exécutif parmi ceux dont la distribution est générale.	➤ Le Comité exécutif pourrait souhaiter donner aux Parties un mot de passe afin qu'elles puissent accéder à tous les documents pertinents avant les réunions du Comité exécutif. Il convient d'accorder aux partisans des projets et aux organismes d'exécution le droit de demander que certains documents soient limités à une distribution restreinte si les informations qu'ils contiennent sont considérées comme confidentielles.
➤ Etendre les indicateurs de performance aux organismes d'exécution bilatéraux.	➤ Créer un groupe de contact constitué d'organismes d'exécution bilatéraux ainsi que multilatéraux et du secrétariat pour discuter des modalités envisageables pour l'extension des indicateurs de performance aux organismes d'exécution bilatéraux.

Recommandation générale	Mesure recommandée
➤ Rajouter des indicateurs de performance portant sur la définition de projets.	➤ Demander au secrétariat, aux organismes d'exécution et aux membres du Comité exécutif de proposer des indicateurs de performance en matière de définition de projets lors de la 45 ^e réunion.
➤ Accroître le coefficient attribué à l'indicateur de performance donnant la proportion des quantités de substances réglementées éliminées pour chaque projet par rapport à celles que l'on a prévues dans les rapports d'activité.	➤ Demander au secrétariat et aux organismes d'exécution de se consulter et de rédiger une présentation sur le coefficient qu'il convient d'affecter à cet indicateur pour représenter adéquatement les besoins des pays à faible consommation en matière de respect du Protocole.
➤ Continuer le processus d'élaboration d'indicateurs qualitatifs.	➤ Le Comité exécutif devrait, avant la 44 ^e réunion, vérifier auprès du secrétariat que des progrès ont été faits dans l'élaboration d'indicateurs qualitatifs.
➤ Partager les résultats des évaluations de performance avec les cadres dirigeants des organismes d'exécution.	➤ Demander au secrétariat d'établir un document présentant les modalités envisageables pour le partage des résultats des évaluations. Ce document devrait être débattu lors de la 45 ^e réunion.
➤ Éliminer les indicateurs portant sur des problèmes administratifs qui ont été résolus.	➤ Éliminer les indicateurs relatifs à des domaines dans lesquels les organismes d'exécution obtiennent à maintes reprises 100 %.
➤ Intensifier les efforts visant à améliorer la communication de données au niveau national.	➤ Demander des informations en retour aux pays qui ont été ou peuvent être classifiés comme étant en situation de non-respect pour non-présentation de rapports, et travailler avec les organismes d'exécution pour fournir toute l'assistance possible en vue d'éliminer les cas de non-communication de données.
➤ Poursuivre les efforts visant à réduire/éviter les retards dans l'exécution des projets.	➤ Rédiger un résumé des "leçons apprises" sur les lignes de conduite suggérées pour minimiser ou prévenir les types de retards courants.
<i>Recommandations financières</i>	
➤ Intensifier la communication entre les organismes d'exécution et le Trésorier quand des billets à ordre sont transférés, reçus et encaissés.	➤ Les organismes d'exécution et le Trésorier devraient intensifier leurs échanges d'informations quand des billets à ordre sont transférés, reçus et encaissés, afin de réduire les différences de change lors du rapprochement des comptes.
➤ Continuer à maximiser le pourcentage du budget affecté à la mise en œuvre et à minimiser le pourcentage affecté aux dépenses d'administration.	➤ Aux prochaines réunions relatives aux budgets annuel et triennal, le Comité exécutif et le Trésorier devraient conjointement rappeler aux organismes d'exécution de maximiser la part du budget affectée à la mise en œuvre et de minimiser la part affectée aux dépenses administratives.
➤ Demander aux organismes d'exécution d'expliquer les accroissements significatifs de leurs dépenses d'administration.	➤ Le Comité exécutif devrait demander aux organismes d'exécution d'expliquer les accroissements significatifs du budget de leurs services administratifs et de trouver des options de financement pour chaque dépassement.
➤ Entreprendre une étude de l'efficacité de l'administration des projets de moindre envergure par les organismes d'exécution.	➤ Le Comité exécutif devrait entreprendre une modeste étude sur les méthodes d'amélioration de l'efficacité dans le domaine de l'administration de petits projets.
➤ Surveiller la répartition des fonds entre les activités d'investissement et les autres activités dans les plans nationaux et sectoriels d'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone.	➤ Le Comité exécutif devrait demander au secrétariat de rédiger un document sur la possibilité de surveiller l'utilisation des fonds dans les plans d'élimination des substances qui appauvrissent la couche d'ozone.
➤ Indiquer dans le tableau 1 du rapport d'activité, qui concerne les contributions et les décaissements, les revenus, allocations et provisions <i>supplémentaires</i> ainsi que le solde disponible pour de nouvelles allocations, en plus des totaux cumulés de ces rubriques.	➤ En plus des cumuls qui apparaissent actuellement dans ses rapports financiers, le Comité exécutif devrait demander au Trésorier d'y présenter les revenus, allocations et provisions supplémentaires ainsi que le solde disponible pour de nouvelles allocations.

Recommandation générale	Mesure recommandée
➤ Documenter les procédures et pratiques internes du Trésorier.	➤ Le Comité exécutif devrait demander au Trésorier de documenter ses procédures et pratiques internes afin de préserver les connaissances de l'institution, faciliter les passations de service et augmenter la transparence des méthodes de comptabilisation utilisées.
➤ Prendre des mesures pour encourager les pays donateurs à payer ponctuellement.	➤ Le secrétariat devrait, en début d'année, envoyer à tous les pays donateurs une note écrite sur l'importance de la ponctualité des paiements pour la bonne marche des affaires financières. ➤ Le Comité exécutif devrait exiger des pays donateurs qui sont en retard sur leurs paiements d'expliquer par écrit les raisons de ce retard et les mesures qu'ils prennent pour y remédier.
➤ Appliquer des mesures internes de contrôle de la qualité afin d'améliorer la fiabilité des comptes.	➤ Le Trésorier devrait appliquer un système interne d'assurance et de contrôle de la qualité.
➤ Préciser à l'intention des organismes d'exécution comment, quand, et quelles données financières faut-il comptabiliser et présenter dans les rapports.	➤ Le Comité exécutif devrait demander au Trésorier d'élaborer un guide concis résumant les procédures comptables du Fonds et donnant des éclaircissements sur celles qui, par le passé, ont causé des confusions/disparités. Le trésorier doit veiller à y inclure les procédures de transfert, d'encaissement et d'enregistrement des billets à ordre.
➤ Envisager d'engager un vérificateur indépendant pour aider au rapprochement des comptes si les disparités persistent.	➤ Le Comité exécutif devrait élaborer une politique concernant le seuil à partir duquel les services d'un vérificateur externe deviennent nécessaires si on veut rapprocher les comptes.
➤ Continuer à analyser l'effet exercé par le système à taux de change fixe sur la valeur du Fonds.	➤ Si le système à taux de change fixe conduit à des pertes excessives, le Comité exécutif devrait envisager de réviser les politiques en la matière.

ES.5 Résumé des possibilités et des menaces

14. Dans les sections 3 et 4, on a déterminé les forces et faiblesses actuelles du Fonds multilatéral et proposé des mesures pour améliorer sa gestion. Dans cette section, on se penchera sur les possibilités et les menaces qui peuvent, dans le futur, se présenter au Comité exécutif, au secrétariat, au Trésorier et au Fonds en général. Toutefois, étant donné que les menaces font fréquemment apparaître des possibilités, la distinction entre les deux concepts est souvent floue. Tenant compte de ce fait, le document ES-5 résume les menaces auxquelles, selon les prévisions de l'équipe chargée de l'étude, le Fonds se trouvera confronté dans un proche avenir, et les possibilités qui en découleront.

Document ES-5 : Résumé des possibilités et des menaces potentielles

Menace éventuelle	Possibilité
<i>Comité exécutif</i>	
➤ Incompatibilité potentielle de la structure du Comité exécutif avec le caractère changeant du portefeuille de projets et du type de surveillance requis pour les accords pluriannuels.	➤ Adapter la structure du Comité exécutif au caractère changeant du portefeuille de projets (c'est-à-dire au nombre croissant d'accords pluriannuels) afin d'assurer qu'elle maximise l'efficacité et la productivité des réunions. ➤ Le Comité exécutif a déjà commencé à le faire, par exemple, à la 41 ^e réunion, où les sous-comités ont été abolis pour une période d'essai d'un an.
➤ Donner aux pays visés à l'article 5 la capacité de réaliser les objectifs d'élimination pour les substances dotées d'un moindre ODP comme, par exemple, les HCFC et le bromure de méthyle.	➤ Appliquer les leçons précédemment apprises sur la planification, l'approbation et la mise en œuvre de projets portant sur les HCFC et le bromure de méthyle, afin d'améliorer l'efficacité et la productivité des nouveaux projets.
➤ Assurer la durabilité de l'élimination (c'est-à-dire, faire en sorte qu'il n'y ait pas de retour en arrière lorsque le financement s'arrête).	➤ Utiliser les fonds de renforcement institutionnel restants pour développer les capacités et promouvoir la prise de conscience dans les pays visés à l'article 5, afin de permettre la durabilité.

Menace éventuelle	Possibilité
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donner aux pays visés à l'article 5 la possibilité de se mettre en conformité avec le Protocole. ➤ Donner aux pays très faibles consommateurs, en particulier ceux qui consomment très peu de tétrachlorure de carbone, de bromure de méthyle, et de méthyle chloroforme, la capacité de se mettre en conformité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lors de la planification et de l'approbation de projets, étudier les implications régionales afin de minimiser le commerce illégal de substances qui appauvrissent la couche d'ozone. ➤ Les accords spécifiques (c'est-à-dire basés sur les performances) constituent un pas important vers le respect. ➤ Prendre des mesures supplémentaires pour reconnaître la menace et encourager les organismes d'exécution à élaborer des projets pour ces pays. Le Comité exécutif a déjà entamé le processus en demandant aux organismes d'exécution d'aider ces pays faibles consommateurs à déterminer la consommation admissible (décision 40/19).
<i>Secrétariat du Fonds</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incompatibilité potentielle du système de surveillance et d'évaluation avec le caractère changeant du portefeuille de projets. ➤ Incompatibilité potentielle de la structure du secrétariat avec le caractère changeant du portefeuille de projets. ➤ Donner aux Parties visées à l'article 5 la capacité de se mettre en conformité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adapter le système de surveillance et d'évaluation au nombre croissant d'accords pluriannuels. ➤ Etoffer la structure du secrétariat afin de l'ajuster au portefeuille de projets. Les types d'experts que le secrétariat emploie devraient, par exemple, correspondre aux types de projets qu'on met généralement en œuvre. ➤ Surveiller les projets de façon effective et efficace afin d'assurer que les Parties visées à l'article 5 sont aidées dans la réalisation de leurs objectifs en matière de conformité par le décaissement des fonds et l'exécution des projets dans les délais voulus.
<i>Organismes d'exécution</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les services nationaux de l'ozone ne s'identifient pas tous aux objectifs de leur pays, ce qui peut compromettre leur motivation à éliminer les substances qui appauvrissent la couche d'ozone une fois que l'allocation de tous les fonds jusqu'en 2010 a été déterminée. ➤ La conformité aux dispositions du Protocole sera menacée si les programmes déjà approuvés ne s'exécutent pas à temps. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer l'engagement des pays à réduire leur consommation et leur production de substances qui appauvrissent la couche d'ozone; assurer la participation active des services nationaux de l'ozone à la définition, à l'élaboration et à l'exécution des projets; et renforcer les capacités institutionnelles appropriées. ➤ Il faudrait que les organismes d'exécution se rendent plus souvent en visite dans les pays pour s'entretenir avec des représentants de leur gouvernement et accroître l'importance accordée aux questions relatives à l'ozone dans les préoccupations nationales. ➤ Réduire les délais de décaissement des fonds et d'exécution des projets afin de garantir le respect du Protocole par les Parties visées à l'article 5.
<i>Trésorier</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rapprochements de comptes pourraient à l'avenir être longs et difficiles. ➤ Les éventuelles passations de service entre trésoriers peuvent, à l'avenir, être difficiles si les politiques et procédures appliquées en matière de finances ne sont pas consignées par écrit pour préserver la mémoire institutionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliser la rémunération approuvée il y a peu pour améliorer la tenue des comptes et réduire la nécessité de rapprochements. Les renforts que cette compensation a permis de recruter peuvent faciliter l'application d'un système de contrôle de la qualité permettant de minimiser les erreurs humaines lors de la saisie des données. ➤ Documenter les politiques et procédures internes afin de faciliter les futures passations de service entre trésoriers et donner aux Parties contributrices ainsi qu'au secrétariat et aux organismes d'exécution des éclaircissements sur les mesures nécessaires pour normaliser la tenue des comptes.

15. En général, le Comité exécutif, le secrétariat, les organismes d'exécution et le Trésorier auront à effectuer une adaptation supplémentaire de la structure et des pratiques actuelles aux modalités des projets du Fonds multilatéral, qui sont l'orientation vers la mise en conformité, le fait d'être déterminés par les pays

concernés, et le caractère changeant du portefeuille (par exemple, la part croissante prise par les accords pluriannuels).

16. Toutefois, il faudra, en fin de compte, que le Comité exécutif, le secrétariat, les organismes d'exécution et le Trésorier collaborent pour donner aux pays visés à l'article 5 la capacité de se mettre durablement en conformité. Au cours des cinq prochaines années, le Fonds se trouvera confronté à des problèmes difficiles comme, par exemple, ceux des HCFC, du bromure de méthyle, des techniques de destruction et des équipements d'occasion. Les participants au Fonds devraient s'attacher à appliquer à ces problèmes les leçons importantes apprises au cours des travaux sur les projets antérieurs, de manière à améliorer les pratiques de gestion. En particulier, il se peut que le Comité exécutif, le secrétariat et les organismes d'exécution en arrivent à la conclusion que le meilleur moyen de réaliser les objectifs du Fonds et du Protocole de Montréal consiste à planifier, approuver et exécuter des projets qui renforcent la capacité des pays concernés, et qui paraissent être à même de continuer durablement après l'épuisement des fonds.
