



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

Distr.
GENERALE

UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/18
2 juin 2005



FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

COMITÉ EXÉCUTIF
DU FONDS MULTILATÉRAL AUX FINS
D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTRÉAL
Quarante-sixième réunion
Montréal, 4-8 juillet 2005

**RETARDS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS
ET SUIVI DE LA DÉCISION 45/59 e)**

Introduction

1. Ce document est présenté dans le cadre du suivi des décisions prises lors de précédentes réunions du Comité exécutif au sujet des projets présentant des retards de mise en œuvre. Les rapports des agences bilatérales et d'exécution sur ces projets sont disponibles sur demande aux membres du Comité exécutif.

2. La Section I traite des projets présentant des retards de mise en œuvre et sur lesquels des rapports ont été demandés. La Section II présente les projets dont l'annulation a été proposée à la 46^e réunion et examine l'impact qu'elle pourrait avoir en matière de conformité. La Section III fournit des informations sur les moyens d'éviter les retards, conformément à la décision 45/59 e).

Section I : Projets présentant des retards de mise en œuvre

3. Cinquante-cinq projets en cours figurent dans cette catégorie : il s'agit de projets dont l'achèvement était prévu il y a plus d'un an ou pour lesquels les décaissements ont eu lieu plus de 18 mois après la date d'approbation. Ces projets se répartissent comme suit : Banque mondiale, 23; ONUDI, 9; PNUE, 6; France, 6; PNUE, 5; et Allemagne, 3.

4. Les agences d'exécution et bilatérales ont classé les causes de ces retards en sept catégories (A à G).

5. Le Tableau 1 regroupe toutes les causes de retards mentionnées dans les rapports des agences. Leur nombre total dépasse le nombre de projets présentant des retards car ces derniers peuvent être imputables à plusieurs causes. Le Tableau 1 indique que la majorité d'entre elles sont liées à l'entreprise bénéficiaire (27), à des événements externes et à des raisons techniques (12).

Tableau 1

CATÉGORIES DE RETARDS DE MISE EN ŒUVRE, PAR AGENCE

Catégorie		France	Allemagne	Banque mondiale	PNUD	PNUE	ONUDI	Total
A	Agences d'exécution ou exécutantes	1		9		1		11
B	Entreprise	3		18	2		4	27
C	Raisons techniques			5	1	2	4	12
D	Gouvernement	1		1	3			5
E	Externes	1		11				12
F	Décisions du Comité exécutif						1	1
G	Sans objet		3			1	1	5
S.o.	Non connu					1		1

Progrès concernant l'élimination des causes de retards

6. Les agences ont signalé des progrès divers à cet égard. Parmi les projets présentant des retards à la 45^e réunion, 17 ont été achevés.

Projets présentant certains progrès

7. Vingt-six projets se trouvent dans cette catégorie et continueront de faire l'objet d'une surveillance. Cependant, il convient de noter que les projets approuvés il y a plus de trois ans doivent continuer de faire l'objet d'une surveillance conformément à la Décision 32/4 et ne peuvent donc être retirés de la liste des projets à surveiller avant leur achèvement final, quelle que soit l'étendue des progrès réalisés.

Projets avec des échéances

8. Sur les cinq projets pour lesquels la 45^e réunion avait fixé des objectifs et des échéances, trois ont atteint l'objectif fixé. Il s'agit de deux projets menés dans le secteur des mousses au Pakistan (PAK/FOA/23/INV/20 et PAK/FOA/25/INV/25) et d'un projet sur les aérosols à Cuba (CUB/ARS/34/INV/18).

9. Le Tableau 2 regroupe les projets assortis d'échéances devant soumettre un rapport sur la réalisation de leurs objectifs au Comité exécutif. Si ces objectifs n'ont pas été atteints, le Comité prendra note de leur annulation automatique.

Tableau 2

**PROJETS AVEC ÉCHÉANCES DEVANT SOUMETTRE UN RAPPORT
À LA 46^e RÉUNION**

Agence	Code	Titre du projet	Objectifs	Mesure envisagée si l'objectif n'est pas atteint
PNUD	LIB/FOA/32/INV/05	Élimination du CFC-11 par la conversion au chlorure de méthylène dans la fabrication de mousses de polyuréthane souples à Sebha Unit	Bon de commande émis d'ici le 31 mai 2005	Annulation automatique.
PNUD	LIB/FOA/32/INV/08	Élimination du CFC-11 par la conversion au chlorure de méthylène dans la fabrication de mousses de polyuréthane souples à Sebha Unit	Bon de commande émis d'ici le 31 mai 2005	Annulation automatique.

10. Des lettres d'annulation éventuelle ont été envoyées aux pays et aux agences pour les projets suivants (Tableau 3), pour lesquels aucun progrès n'a été signalé à deux réunions consécutives. Des objectifs et des échéances ont donc été convenus pour deux de ces projets et sont en attente pour le projet de réduction des émissions de CFC en Syrie (SYR/REF/29/INV/56) exécutés par la France.

Tableau 3

**PROJETS SANS PROGRÈS SIGNALÉS À DEUX RÉUNIONS CONSÉCUTIVES ET
POUR LESQUELS DES OBJECTIFS ET DES ÉCHÉANCES SONT RECOMMANDÉS**

Agence	Code	Titre du projet	Objectifs et échéances
France	SYR/REF/29/INV/56	Réduction des émissions de CFC dans la climatisation centrale	Objectif/échéance devant être fixé(e) à la réunion.
BIRD	PAK/FOA/29/INV/34	Conversion du CFC-11 à une technologie aqueuse dans la fabrication de semelles de chaussures en polyuréthane rigide chez Jaguar Industries	Installation du matériel d'ici juillet 2005
ONUDI	IRA/FOA/28/INV/50	Élimination des SAO dans la fabrication de plaques de mousse de polyuréthane souple grâce à une technologie de gonflage au CO2 liquide chez Bahman Plastic Co.	L'UNO décidera de la démarche à suivre par le gouvernement d'ici le début d'août 2005.

Projets ne présentant aucun progrès — lettre d'annulation éventuelle

11. Les projets qui ne signalent aucun progrès pour la première fois figurent au Tableau 4. Selon les procédures existantes, le Secrétariat enverra des avis d'annulation éventuelle pour ces projets.

Tableau 4

PROJETS SANS PROGRÈS

Agence	Code	Titre du projet	Montants nets approuvés (\$US)	Fonds décaissés (\$US)
France	MOR/FUM/29/INV/37	Élimination du bromure de méthyle utilisé dans la production des fleurs coupées et des bananes	1 006 652	928 212

Section II : Projets dont l'annulation a été proposée à la 46^e réunion et impact possible en matière de conformité

12. Préparation de la mise à jour du programme de pays (ARG/SEV/39/CPG/134) -- L'année dernière, l'ONUDI a déclaré collaborer avec l'Argentine à la mise à jour de son programme de pays (ARG/SEV/39/CPG/134). Le Secrétariat a noté qu'aucun fonds n'a été décaissé et que l'ONUDI avait indiqué dans la base de données de son rapport périodique que le projet commencerait en 2005. Reconnaisant d'une part que l'Argentine avait reçu un financement pour ses plans nationaux d'élimination des CFC et des solvants et ses projets relatifs à une banque de halons, au bromure de méthyle et au secteur de la production et, d'autre part, que tous les secteurs étaient couverts, à l'exception des inhalateurs à doseur pour lesquels un projet était en cours de préparation par la Banque mondiale, l'ONUDI a informé le Secrétariat que le gouvernement argentin avait accepté d'annuler ce projet.

Tableau 5

PROJETS DONT L'ANNULATION EST PROPOSÉE D'UN COMMUN ACCORD

Agence	Code	Titre du projet	Montants nets approuvés (\$US)	Fonds décaissés (\$US)	Observations
ONUDI	ARG/SEV/39/CPG/134	Mise à jour du programme de pays	50 000	0	Annulation d'un commun accord

13. L'annulation peut avoir une incidence sur la conformité lorsque le pays n'a pas atteint ses objectifs et le projet est susceptible de faire l'objet d'une annulation automatique. À l'heure actuelle, deux projets sur les mousses menés en Libye entrent dans cette catégorie et pourraient avoir une incidence sur la conformité car ce pays doit atteindre des objectifs à des dates précises pour se conformer au plan d'action visant son retour à la conformité, approuvé à la quinzième réunion des Parties (décision XV/36). Il s'agit du projet sur les mousses de polyuréthane souples à Sebha Unit (LIB/FOA/32/INV/05), qui vise l'élimination de 26 tonnes PAO, et du projet sur les mousses de polyuréthane souples à Ben Ghazi Unit (LIB/FOA/32/INV/08), qui vise l'élimination de 31 tonnes PAO.

Section III : Comment éviter les retards

14. La Décision 45/59 e) demande aux agences d'exécution de donner au Secrétariat du Fonds des informations sur les moyens d'éviter les futurs retards dans un document sur les leçons apprises qui sera rédigé par le Secrétariat en vue de son examen à la 46^e réunion du Comité exécutif.

15. Pour aider les agences d'exécution à répondre à cette demande, le Secrétariat du Fonds leur a suggéré d'aborder cette décision en se reportant au document UNEP/OzL.Pro/ExCom/35/15 qui décrit les causes des retards. Il leur a ainsi demandé de recenser les nouvelles causes rencontrées depuis la 35^e réunion, en tenant compte de la planification stratégique et des accords pluriannuels basés sur la performance. Il leur a ensuite demandé d'examiner ce qui avait été fait pour éviter les retards, comment de nouveaux retards pourraient être évités à l'avenir et quel rôle ces retards pourraient avoir sur la non-conformité des pays. (Ce dernier point a été utilisé dans le contexte d'une étude théorique sur la cause de la non-conformité abordée dans le document UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/8). Le Secrétariat a également fourni aux agences d'exécution une liste des projets présentant des retards, et classés en tant que tels, ainsi que les informations figurant dans les rapports d'achèvement et rapports périodiques pertinents.

16. L'Annexe I présente les contributions du PNUD, du PNUE, de l'ONUDI et de la Banque mondiale concernant les mesures prises pour éviter les retards et celles qui pourraient l'être dans les six catégories suivantes : retards imputables aux agences d'exécution ou exécutantes; aux entreprises; à des raisons techniques; aux gouvernements; à des facteurs externes; et aux décisions du Comité exécutif.

Retards imputables aux agences d'exécution ou exécutantes

17. À cet égard, le PNUD a indiqué que l'entretien d'une liaison permanente avec les gouvernements pourrait résoudre les problèmes de calendrier et que la tenue d'une liste d'experts pourrait limiter les retards dus à l'indisponibilité de consultants. La Banque mondiale a indiqué que la signature d'accords de subvention partielle n'était plus opportune alors que celle d'accords de subvention l'était devenue. Elle essaie d'accélérer les choses en faisant participer les bénéficiaires et les intéressés à la préparation du projet en espérant que cela facilitera la signature des accords de subvention.

18. La question des problèmes rencontrés avec les intermédiaires financiers ou les institutions d'exécution a été abordée de manière différente par le PNUD et la Banque mondiale. Dans le cas du PNUD, le plus important était la sélection par le pays, pendant la phase de préparation des projets, de la modalité d'exécution (Bureau des services d'appui aux projets ou exécution nationale). Pour la Banque mondiale, le problème était lié à ses intermédiaires financiers. Ces difficultés ont été gérées en organisant des séances de formation régulières. Selon la Banque, ses intermédiaires financiers continueront de jouer un rôle dans l'exécution des accords pluriannuels basés sur la performance, au niveau des activités de décaissement et de certaines activités d'exécution, mais ce rôle serait moins important qu'avec l'approche projet par projet. L'ONUDI a ajouté une raison aux retards : les problèmes de communication entre les agences et leurs interlocuteurs. Elle est d'avis que les discussions et rencontres avec les interlocuteurs, la participation aux réunions de réseau et l'utilisation de ses bureaux locaux pourraient contribuer à éviter ce type de retards.

Retards imputables aux entreprises bénéficiaires

19. La majorité de ces retards aurait pu être évitée grâce à une meilleure planification dans le cadre de la préparation des projets. Ces retards sont notamment dus :

- (1) Au temps requis pour approuver les cahiers des charges du matériel;
- (2) Au temps requis pour effectuer des contrôles complémentaires de qualité des produits;
- (3) Au temps requis pour mener à bien les activités locales;
- (4) Au temps requis pour obtenir un financement de contrepartie; et
- (5) À l'évolution des technologies.

Les retards liés au fait que le lancement des opérations est différé jusqu'à la conversion des concurrents pourraient être évités si les projets de groupe étaient élaborés dans un pays ou une région de sorte que toutes les entreprises puissent effectuer leur conversion simultanément.

20. Le PNUD et l'ONUDI étaient d'avis que des voyages d'étude pourraient résoudre les retards dus au temps pris par les entreprises pour approuver le cahier des charges du matériel. L'ONUDI a indiqué que l'envoi de consultants pouvant fournir une assistance en matière de

cahiers des charges, d'activités locales et d'essais de qualité, tout en exerçant une pression sur les gouvernements et les fournisseurs, pourrait permettre d'éviter ou de limiter les causes des retards.

21. Les autres causes des retards imputables aux entreprises bénéficiaires comprennent le temps requis pour épuiser les stocks de CFC, qui nécessite que l'agence reste en contact avec les entreprises concernées jusqu'à la fin des stocks, mais qui selon le PNUD aurait pu être évité si une option de rachat avait été envisagée comme coût recevable. Certains retards étaient liés au fait que des bénéficiaires ne pouvaient pas appliquer la technologie sélectionnée dans leur usine existante. Ces deux types de retards pourraient être évités lors de la phase de préparation des projets. D'autres retards sont intervenus lorsque l'entreprise a modifié le cahier des charges du matériel à fournir. De tels retards pourraient être évités si le Comité exécutif exigeait de l'entreprise qu'elle utilise le matériel spécifié dans les propositions de projets plutôt que de permettre aux bénéficiaires de proposer d'autres solutions avec un financement de contrepartie pour les coûts par ailleurs non recevables.

Retards imputables à des raisons techniques

22. Les retards imputables à des raisons techniques, telles que des commandes de matériel en attente d'exécution, ont été gérés en maintenant le contact avec les fournisseurs. À l'avenir, une base de données de fournisseurs et de leur capacité à fournir le matériel pourrait être utilisée comme condition d'octroi des contrats. La difficulté à obtenir des accords sur le transfert de technologie a été citée comme l'une des raisons à l'origine des retards affectant les projets les plus anciens, notamment les projets exécutés par la Banque mondiale en Chine. Si cela ne pose plus de problème à la Banque, le PNUD est d'avis que le recours à des consultants pour négocier de tels accords pourrait être utile pour gérer ce type de retard.

Retards imputables aux gouvernements

23. Ces retards interviennent en l'absence de conditions préalables à l'exécution des projets et en cas d'exécution lente par l'UNO, de calendriers de mise en œuvre échelonnée imposés par les gouvernements pour éviter les distorsions du marché et de difficultés pour obtenir des permis pour les nouvelles technologies auprès des gouvernements locaux. La Banque mondiale a indiqué que ces retards pourraient être évités grâce à une surveillance méthodique et à un suivi attentif des besoins concernant la modification de la mise en œuvre et de l'échelonnement d'initiatives connexes. Il semble par ailleurs que ces retards pourraient être évités en élaborant des mesures politiques et réglementaires au moment de la préparation des projets pour faire participer les fonctionnaires concernés le plus tôt possible.

24. Le PNUD a indiqué que l'élaboration d'une procédure précise concernant l'importation exonérée de droits préalablement à la mise en œuvre des projets pourrait avoir contribué au succès des projets utilisant du matériel acquis dans différents pays avec des fonds de l'ONU. Il semble par ailleurs que la satisfaction des exigences relatives aux permis au moment de la préparation des projets pourrait éviter les retards dus à l'inexistence de permis locaux appropriés.

25. L'ONUDI a indiqué qu'elle utiliserait les réunions de réseau et communiquerait avec les hauts fonctionnaires ou solliciterait l'intervention du Comité exécutif en cas d'exécution lente par l'UNO.

26. Le PNUE a mentionné qu'il pourrait peut-être intervenir au niveau du suivi auprès des gouvernements grâce aux équipes régionales du PAC.

Retards imputables à des raisons externes

27. Outre les forces du marché et conditions économiques, le PNUD a proposé deux nouvelles raisons pouvant entraîner de tels retards : les catastrophes naturelles ou climatiques et les troubles civils et les guerres. Ces raisons ont été ajoutées car des activités ont été retardées à cause du SRAS et d'autres épidémies et en raison de guerres civiles et de l'absence de gouvernement national opérationnel. À l'instar des forces du marché et des conditions économiques, ces raisons ont été jugées inévitables. L'ONUDI et la Banque mondiale étaient toutefois d'avis que des arrangements globaux intégrant des mesures réglementaires et politiques pourraient contribuer à éviter ces problèmes mais que de telles mesures pourraient être contraires aux objectifs du Protocole de Montréal et du Fonds multilatéral.

Retards imputables aux décisions du Comité exécutif

28. Les principales raisons à l'origine de ces retards sont liées à la décision que tout le matériel devrait être exonéré de droits et que certaines activités de PGF, à savoir les projets de récupération et de recyclage et la formation des agents des douanes, ne devraient être entamées que lorsque les mesures législatives de contrôle des importations et des exportations de SAO sont en place. Il a été suggéré que l'acceptation précoce par les pays visés à l'Article 5 de la disposition sur l'exonération des droits aurait permis d'éviter ces retards. Malgré l'absence d'observations spécifiques concernant l'autre raison des activités de PGF, il est probable que ces retards auraient pu être évités si les agences n'avaient soumis leurs projets que lorsque les conditions requises étaient réalisées, bien que les agences aient par le passé pensé que, sans approbation, l'obligation de disposer d'un système d'autorisation n'aurait pas été satisfaite aussi rapidement.

29. La Banque mondiale a ajouté l'élimination de l'équipement de base en tant que raison à l'origine des retards. Ces retards étaient liés au fait que les entreprises n'étaient pas conscientes de cette obligation au début du processus d'approbation des projets. Ces obligations figurent dorénavant dans les accords de subvention de la Banque.

RECOMMANDATIONS

Le Comité exécutif est invité à :

1. Prendre note, avec gratitude, des rapports sur les projets présentant des retards de mise en œuvre, soumis au Secrétariat par la France, l'Allemagne et les quatre agences d'exécution

et contenus dans le document sur les retards de mise en œuvre (UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/18);

2. Prendre note que le Secrétariat et les agences d'exécution appliqueront les mesures prévues suite à l'évaluation par le Secrétariat des progrès réalisés le cas échéant et feront rapport et aviseront les gouvernements selon les besoins;
3. Prendre note de l'achèvement de 17 projets sur les 55 présentant des retards de mise en œuvre;
4. Adopter les échéances et objectifs mentionnés dans le tableau suivant :

Agence	Code	Titre du projet	Objectifs et échéances
France	SYR/REF/29/INV/56	Réduction des émissions de CFC dans la climatisation centrale en Syrie	Objectif/échéance devant être fixé(e) à la réunion.
BIRD	PAK/FOA/29/INV/34	Conversion du CFC-11 à une technologie aqueuse dans la fabrication de semelles de chaussures en mousse de polyuréthane rigide chez Jaguar Industries au Pakistan	Installation du matériel d'ici juillet 2005
ONUDI	IRA/FOA/28/INV/50	Élimination des SAO dans la fabrication de plaques de mousse de polyuréthane souple grâce à une technologie de gonflage au CO2 liquide chez Bahman Plastic Co en Iran	L'UNO décidera de la démarche à suivre par le gouvernement d'ici le début d'août 2005.

5. Prendre note des lettres d'annulation éventuelle concernant les projets suivants :

Agence	Code	Titre du projet
France	MOR/FUM/29/INV/37	Élimination du bromure de méthyle utilisé dans la production des fleurs coupées et des bananes au Maroc

6. Annuler d'un commun accord la mise à jour du programme de pays de l'Argentine (ARG/SEV/39/CPG/134).
7. Prendre note du rapport sur les méthodes permettant d'éviter les retards de mise en œuvre des projets et encourager les agences bilatérales et d'exécution à en tenir compte lors de la conception et de l'exécution des projets à venir.

Annexe I

**INPUT FROM UNDP, UNIDO AND THE WORLD BANK ON WHAT HAS BEEN DONE
TO AVOID DELAYS AND WHAT COULD BE DONE IN THE FUTURE**

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Scheduling difficulties	Ongoing liaison with Gov't and national partners to identify cause of difficulties in reaching agreement on scheduling and arrive at consensus on appropriate timing.	Ongoing liaison with Gov't and national partners to identify cause of difficulties in reaching agreement on scheduling and arrive at consensus on appropriate timing.	
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Availability of consultants, internal processes leading to the signature of grant/sub-grant agreements, and difficulties with financial intermediary or executing institution.	Development of roster of experts - int'l, regional and national - to broaden field from which experts may be selected, the aim being to ensure that this does not contribute to implementation delays in future.	Development of roster of experts - int'l, regional and national - to broaden field from which experts may be selected, the aim being to ensure that this does not contribute to implementation delays in future.	
World Bank	Implementing or Executing Agencies	Internal processes leading to the signature of grant/sub-grant agreements, and difficulties with financial intermediary or executing institution.	For grant agreements, the Bank has addressed the problems of delays encountered in the earlier days of the Fund by beginning work with the country on a new GA during the project preparation process. For SGAs, the Bank has worked with FIs to ensure that appraisals are comprehensive and accurately reflect both operational and financial aspects of the project. This has provided the beneficiary with a better understanding of expectations and commitments early on and thereby accelerating the time needed for SGA signing. Conversely, the screening before SGA signing has weeded out enterprises that had financial difficulties by the time projects were approved, thereby avoiding the addition of projects to the portfolio with risks of chronic delays.	With sector and national ODS phaseout plans, as well as the increase in prices of CFC in most markets, delays in SGA signing are no longer pertinent. For GA signing, the Bank will continue to commence dialogue with countries during project preparation as well as utilize a "quick start" approach whereby relevant stakeholders, including the beneficiaries, are invited to a series of meetings during preparation. Early buy-in by different agencies and stakeholders facilitates the GA negotiations prior to signing.	A delay in GA signing means that funds cannot be disbursed to the country. If funding is not available, then measures to control consumption cannot be implemented.

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank	Implementing or Executing Agencies	Difficulties with financial intermediary or executing institution.	Since the mid-1990s the Bank has provided training to its FIs on implementation, financial management, procurement and ExCom guidelines and policies. This training has taken the form of annual workshops in Washington as well as country-specific workshops and meetings. For FIs that have been particularly slow in processing or not as responsive as necessary, the Bank has taken targeted steps. One FI was subject to a "customer satisfaction" review to determine its effectiveness. In most cases, the Bank undertook high-level discussions with FI management to refocus attention to the priorities of the MP Program. Action plans/schedules were agreed upon in cases where many internal processing steps were required (for opening LCs, etc.)	Fis have a less relevant role in implementation with the transition to country-owned, performance-based projects. They are still needed in many cases for disbursement activities and a handful of implementation activities where consumption for manufacturing products still exists. Nonetheless, the WB will continue to host training workshops that include not only relevant issues to NOUs and PMUs but also to its FIs.	This is not directly related to country compliance.
UNDP			Discussions with agency and government to come to agreement on implementation modality.	Propose execution modality during project preparation. Make any necessary agreements ahead of time so that execution can proceed promptly once project approval is granted.	
UNIDO		Miscommunication with counterparts	<ul style="list-style-type: none"> * in-depth discussion with counterparts * use local UNIDO offices * visit counterpart * use network meetings and any other forum 	<ul style="list-style-type: none"> *in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation * use local UNIDO offices * visit counterpart * use network meetings and any other forum 	
UNDP	Implementing or Executing Agencies	Difference in appraised tonnage			
World Bank	Enterprise	Time taken to endorse equipment specifications	Dialogue with the enterprises; study tours; bringing in international experts to better understand the exact needs of the enterprise and provide guidance where needed.	This is now not a pertinent matter. Dialogue with the enterprises; study tours; bringing in international experts to better understand the exact needs of the enterprise and provide guidance where needed.	Not a direct link for countries with import controls in place.
UNIDO			<ul style="list-style-type: none"> * organize study tour * visit counterpart and discuss specification * full involvement of counterpart in preparation of ToRs and specifications 	* full involvement of counterpart in preparation of ToRs and specifications	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP			Complete draft specifications and get endorsement in same visit where possible	More project planning in project design phase; draft proposed specifications for submission to enterprise before implementation visit; finalize specs and endorse in one visit	
World Bank		Time taken to conduct additional product quality trials, to complete local works, and for different management to review the project.	Fis/WB and Gov. have worked closely with enterprises to agree on schedules and timelines and, in some cases, by setting deadlines. Suppliers/consultants were encouraged to work with beneficiaries to solve product quality issues before disbursement of final payments.	Fis/WB and Gov. have worked closely with enterprises to agree on schedules and timelines and, in some cases, by setting deadlines. Suppliers/consultants were encouraged to work with beneficiaries to solve product quality issues before disbursement of final payments.	Not a direct link.
UNIDO			* send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	
UNDP		Time taken to complete local works, and for different management to review the project. Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	Provided engineering/design assistance where possible. Arrange direct payments to vendors if payment was an issue. Maintain contact with enterprises (phone, e-mail, site visits) to try to expedite completion.	Develop SOPs where possible to define eligible local works requirements. Review available utilities thoroughly during project preparation, and identify any needed upgrades. Develop timetables and include in project timeline. Thoroughly assess the enterprise's ability to act as Local Works Administrators either at project preparation stage, or at the initial implementation meeting; if necessary, arrange for local consultant or other party to coordinate local works.	
UNIDO			* send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Time taken for different management to review the project. Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	E-mail and in person communications with management to educate on the project and the need for timely completion	Schedule meeting with new management as quickly as possible after learning of change. Do a complete project presentation, including background on Montreal Protocol, project development and approval, current status and steps necessary for completion. Obtain new management signature committing to completion and agreed upon timeframe.	
UNIDO			* send consultants to give support * put pressure on counterpart through the government * put pressure on supplier in case delays is due to them	* in-depth discussion with counterparts in the beginning of implementation	
UNDP		Waiting to begin the operation of the alternative technology until their competitors have converted using the same technology (in particular LCD projects	Coordinate projects schedules so that all competitors convert at roughly the same time.	Prepare as group projects so that all in the same country or region are under the same timeframe.	
World Bank		Obtaining counterpart funding	This has been a major cause of delay in the past, in particular in regions that were struck by economic problems such as E. Asia and Latin America. There was little that could be done by IAs except ensure that beneficiaries were realistic about technology choices vis a vis their production needs and encouraging procurement of locally-made equipment where possible.	In newer projects which target mostly the servicing sector, some client countries of the Bank will employ market mechanisms to create demand for equipment but not finance the full costs. This is hoped to attract beneficiaries that are from the start willing to put in counterpart funding. For enterprises not willing to contribute, market forces will eventually prevail.	Not a direct link for countries with import controls in place and/or implementing national and sector ODS phaseout plans.
UNDP			Arranged for advancement of payments to overcome cash-flow problems.	Arrange formal counterpart funding agreements as part of project preparation. Use of escrow funds?	
UNIDO			* signed working arrangement on implementation before project started * get commitment letters from counterparts endorsed by the governments	* signed working arrangement on implementation before project started * get commitment letters from counterparts endorsed by the governments	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank		Changes in technology	Ensure that technology choice from the start originates from the beneficiary and is in line with its baseline operations, needs and capacity, and is accessible in the country.	Ensure that technology choice from the start originates from the beneficiary and is in line with its baseline operations, needs and capacity, and is accessible in the country.	No major role.
UNIDO			* ensure full counterpart participation in project preparation * send consultant to identify the causes and the necessity of technology change and provide technical assistance * in case justified: request ExCom for the approval of technology change	* ensure full counterpart participation in project preparation * send consultant to identify the causes and the necessity of technology change and provide technical assistance * in case justified: request ExCom for the approval of technology change	
UNDP			Arranged study tours to help with technology selection. Re-specify equipment that meets new technology requirements.	Abide by ExCom decisions requiring formal notification for technology change. Spend more time during project preparation stage to explore technology options.	
UNDP		Enterprise refrained from implementing their projects until government regulations had been enacted	More coordination between NOU and agency to be sure legislation encourages conversion.	More coordination between NOU and agency to be sure legislation encourages conversion.	
UNIDO			* follow-up with government * inform ExCom if necessary	* follow-up with government * inform ExCom if necessary	
UNDP		Enterprise refrained from implementing their projects until their competitors' projects had been approved		More coordination within sectors to be sure competitors are converted at approximately the same time -- local consultant's role?	
UNIDO			* Pressure on counterpart through the government * IOC has always been a good incentive	* get commitment letter from counterpart in advance endorsed by the government	
UNDP		Time to deplete inventory of CFC stocks	Maintained contact with enterprise to track stock levels of CFC-containing equipment and project conversion date.	Arrange some kind of "buy-back" programme if the quantity is significant, and the only impediment remaining to project completion.	
UNDP		Could not implement selected technology in existing location	Relocated and built new plant	Review suitability of location for new technology and obtain permits or pre-approvals during project preparation. If relocation is necessary, build into project timeline	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Enterprise change scope of equipment supply	UNOPS encouraged the enterprise to resolve technical issues with supplier swiftly	Require project completion based on only the project elements. Additional scope allowed only if it does not impact timeframe.	
UNDP		Enterprise disagreement with supplier selection	Arranged technical exchange between supplier and enterprise. In some cases, allowed alternative supplier selection with enterprise accepting responsibility in case of non-performance.	Clarify procedures allowing enterprise selection of contractor if in conflict with recommendation. Elaborate enterprise responsibilities: financial, performance, timing.	
UNDP	Technical Reasons	Equipment order backlogs	Maintained contact with suppliers to try to expedite delivery	Keep updated supplier database with history of delivery problems, resolution status and current backlog issues; use as qualifying conditions in awarding contracts.	
UNIDO			* put pressure on supplier * identify reliable suppliers	* put pressure on supplier * identify reliable suppliers	
World Bank		Time needed to repair equipment not functioning properly, and unavailability of the alternative substance, generally LCD.	Because of national execution, the WB could not step in and directly address this issue but instead tried to facilitate dialogue, meetings and training workshops between suppliers and beneficiaries. Ensuring that all requirements, including training and after-sales service, are in the bidding documents is also an approach taken by the Bank's FI to avoid problems downstream with technology and equipment.	Same. In addition, alternative substances are now more readily available in most countries.	Not a direct link
UNIDO			* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	
UNDP			Repairs obtained through the UNOPS transportation insurance program in one instance. Where problem was communication by enterprise, UNOPS and agency maintained communications between enterprise and supplier to help resolve issues. Worked with supplier to provide repairs, beyond one year warranty.	Review transportation insurance policy and streamline procedures if possible to prevent future delays. More care should be taken during equipment specification to ensure the properly designed equipment is requested (mixhead configuration, power requirements, hose lengths). Keep updated supplier database with history of problems encountered and resolution status; use as qualifying conditions in awarding contracts.	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Unavailability of the alternative substance, generally LCD.	Work with suppliers to make technology available.	Require statement of local availability of selected technology from at least one supplier for project approval.	
			* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	* put pressure on supplier * provide alternative sources of supply of materials	
World Bank		Bidding process resulted in higher costs	This is related to counterpart funding above (when contingency was not sufficient to cover the difference in costs).	N/a	
UNDP			Rebid, using revised specifications if necessary. Revamp scope of supply. Negotiate with low bidder to reduce price in some cases.	Use prior experience for budgeting. If specifying additional equipment beyond the basic model, request as options so that the cost impacts can be analyzed independently.	
UNIDO			* re-bidding * reduction of scope of supply and requesting co-financing	* re-bidding * reduction of scope of supply and requesting co-financing	
UNDP		Inability to reallocate funds among a project's budget components		Use of performance agreements with flexibility clauses allowing reallocation of funds, provided project objectives are met.	
World Bank		Difficulty of obtaining agreements on the transfer of technology	This was a problem in earlier days of project implementation, in particular in China. The Government, FI and the WB worked with the client to try to find alternative technology suppliers. In some cases, the enterprises had to settle on technology that was not their first choice.	Not an issue at the moment for WB projects.	N/A
UNDP			Use consultants to coordinate with suppliers in negotiating acceptable technology transfer agreements.	Use consultants to coordinate with suppliers in negotiating acceptable technology transfer agreements.	
UNIDO			* identify other suppliers and/or independent consultancy companies to assist in developing technology	* identify other suppliers and/or independent consultancy companies to assist in developing technology	
UNDP	Government	Staggered implementation schedules imposed by Governments to prevent market distortions	Continuous consultation with national stakeholders.	Use of performance agreements with flexibility clauses allowing reallocation of funds, provided project objectives are met.	
UNIDO			* follow-up with government	* follow-up with government	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
World Bank		Lack of the required pre-conditions for project implementation	As multi-year projects proceed, there are new reasons for implementation delays - implementation is now in the hands of the NOU/PMU. Delays have been due to extra lead time needed to establish the institutional framework to lead project implementation (setting up implementation arrangements with other government agencies, hiring of project management staff and other consultants, preparation of sub-project proposals within the various sectors, procurement, and financial management). Some of these delays were avoided by early dialogue with all relevant agencies and stakeholders in the country. During the preparation of the NCPPs and sector plans, various government agencies were active in contributing to development of plans and some formalized cooperation by preparing and signing memoranda of understanding. Decision-making authorities were also engaged early on to secure commitment that would last throughout implementation. The WB has facilitated the exchange of experiences and ideas by convening reg	Prevention of implementation delays in the future in sector and national ODS phaseout plans will require careful monitoring to detect any potential problems and identify any needed changes in implementation; ongoing coordination of efforts; and, attention to the timing of multiple, related initiatives (for example, in the servicing sector where policy measures and training programs are in place by the time equipment is provided to beneficiaries and public awareness has been undertaken to target appropriate stakeholders). Because there is a range of actors involved in implementation of these more complex projects, it is critical that there is clear delineation of responsibilities within the country (between Government agencies) as well as between implementing agencies to avoid delays. Delays can also be avoided by initiating policy and regulatory components in parallel with project preparation for countries that are embarking on new sector or national plans. Efforts should be made during the preparatory stage	Particularly relevant where countries are in the early stages of developing their regulatory frameworks. If there is an import control system in place, however, traditional delays in project implementation might have less impact on country compliance in the short-term. The challenge will be in the near future when ODS consumption decreases in parallel to country reduction targets because the margin of error will also decrease. At that time, it will be critical that not only regulatory measures are in place but that the demand has been successfully curtailed through the implementation of project activities under NCPPs and sector plans.
UNIDO			* follow-up with government	* follow-up with government	
World Bank		Slow implementation by the NOU.	See Lack of required pre-conditions.	See Lack of required pre-conditions.	
UNDP		Lack of the required pre-conditions for project implementation	Work with local government and agency personnel to clear equipment from customs.	Establish clear duty-free import procedures in each country before project implementations begin, and be sure all agencies/involved parties are aware of procedures.	
UNDP		Slow implementation by the NOU.	Await restructuring of NOU after departure of responsible officer.	Continual monitoring of NOU structures and effectiveness to assure functionality at all times.	
UNIDO			* use network meetings * communication with high-level officials * if no success, request ExCom intervention	* use network meetings * communication with high-level officials * if no success, request ExCom intervention	

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNDP		Difficulty obtaining permits for new technology (flammable) from local government	Obtained assistance from NOU in getting permit issued	Obtain permitting requirements a time of project preparation. If necessary, use additional consultant to facilitate permit issuance	
World Bank	External	Market and/or economic conditions in the country	Market forces were a major cause of delay in E. Asia and Latin America. Some beneficiaries in ongoing projects are still trying to recover from difficulties in the late 1990s. This is a cause that the Bank could do little to control, however, the introduction of sector and national plans where policy measures are put into place in parallel to investment activities, has had a major impact in controlling and influencing the market.	The Bank believes that comprehensive approaches that integrate policy/regulatory measures are the most effective in controlling market forces that are contrary to the objectives of the MP and MLF.	Not a direct link for countries with import controls in place and/or implementing national and sector ODS phaseout plans.
UNIDO			* inform the government for lobbying to modify regulations (eg ban of second hand goods import, tariff reduction of materials etc.)	* collaboration with non-A5 countries on supply control of ODS and second-hand appliance export	
UNDP			In some cases, no action was deemed necessary as the enterprise was clearly committed to project completion.	Unsure what actions we could take to prevent market and economic conditions from affecting project implementation.	
UNDP		Weather/natural disaster/epidemic	Rescheduled workshops as quickly as possible Enterprises worked on implementation despite limitation on consultant/agency travel during SARS epidemic	Unsure what actions we could take to prevent unpredictable weather/natural disaster or epidemics from affecting project implementation.	
UNDP		War/civil unrest	Identify new recipients to replace those who disappeared during civil war	Unsure what actions we could take to prevent war and civil unrest from affecting project implementation. If war is imminent, delay or denial of project approval is prudent, but when civil unrest strikes during implementation, it is difficult to control the impacts.	
World Bank	ExCom Decisions	Decision on disallowing the disbursement of Fund resources for duties	Most countries have accepted to grant duty waivers, however, there has been a case or two where the countries insisted on granting waivers on a case-by-case basis. In these cases, the WB has continuously raised the issue with senior government officials during missions.	Most countries have accepted to grant duty waivers, however, there has been a case or two where the countries insisted on granting waivers on a case-by-case basis. In these cases, the WB has continuously raised the issue with senior government officials during missions.	Not directly linked to compliance if kept to a handful of cases.

Agency	Causes of Delays	Sub-reasons	What has been done to avoid the delay?	What could be done to avoid this delay in future?	What role would this delay have in a country's non-compliance?
UNIDO			* request NOU to fulfill conditions * if no success, inform Secretariat and ExCom	* request NOU to fulfill conditions * if no success, inform Secretariat and ExCom	
UNDP			Work with local governments to establish duty-free import procedures.	If duty-free arrangements are not yet made, assure the procedures are in place and communicated to appropriate people before beginning project implementation.	
World Bank		Baseline equipment disposal and providing satisfactory data for PCRs.	Equipment disposal is one of three requirements for project completion. Delays in completing this step have been due to the enterprises not understanding early on that this was a requirement, the difficulty the enterprises had with relinquishing an "asset" despite their commitments, technical problems with the new equipment or poor product quality, or because the Government and/or FI could not travel to the site in a timely manner to witness/certify destruction. The WB has encouraged its FIs to include equipment disposal requirements directly in SGAs. FIs also have withheld IOC until destruction is completed. In other cases, the enterprise agrees to destroy components of its baseline operations directly utilized with ODS, but has kept other baseline components for new operations (motors, tanks, etc.).	Equipment disposal is one of three requirements for project completion. Delays in completing this step have been due to the enterprises not understanding early on that this was a requirement, the difficulty the enterprises had with relinquishing an "asset" despite their commitments, technical problems with the new equipment or poor product quality, or because the Government and/or FI could not travel to the site in a timely manner to witness/certify destruction. The WB has encouraged its FIs to include equipment disposal requirements directly in SGAs. FIs also have withheld IOC until destruction is completed. In other cases, the enterprise agrees to destroy components of its baseline operations directly utilized with ODS, but has kept other baseline components for new operations (motors, tanks, etc.).	This is less of a problem in terms of sustainable phaseout because of national and sector ODS phaseout plans which involve regulatory and monitoring components.
