



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



Distr.
GENERALE

UNEP/OzL.Pro/ExCom/47/8
25 octobre 2005

FRANÇAIS
ORIGINAL: ANGLAIS

COMITÉ EXÉCUTIF
DU FONDS MULTILATÉRAL AUX FINS
D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTRÉAL
Quarante-septième réunion
Montréal, 21 – 25 novembre 2005

RAPPORT GLOBAL D'ACHEVEMENT DES PROJETS DE L'ANNÉE 2005

TABLE DES MATIÈRES

I.	Introduction	1
II.	Aperçu des rapports d'achèvement de projets reçus et attendus	1
III.	Analyse des rapports achèvement de projets d'investissement	5
	a) Rapports d'achèvement de projets reçus et attendus.....	5
	b) Élimination de SAO réalisée	6
	c) Retards dans la mise en œuvre	6
	d) Caractère complet des informations communiquées	7
	e) Évaluation générale et cotes.....	8
	f) Enseignements tirés	8
IV.	Analyse des rapports d'achèvement de projets ne portant pas sur des investissements ...	9
	a) Aperçu	9
	b) Financement, retards, élimination, évaluation	10
	c) Enseignements tirés	11
	d) Qualité des renseignements reçus et améliorations suggérées	12
V.	Calendrier de remise des rapports d'achèvement de projets en 2006	13
VI.	Amélioration de la cohérence des données présentées dans les rapports d'achèvement de projets et dans les rapports périodiques annuels.....	14
VII.	Recommandations.....	18

Annexe :

Enseignements tirés provenant des rapports d'achèvement de projet

I. Introduction

1. Ce rapport a pour objet de fournir au Comité exécutif un aperçu des résultats présentés dans les rapports d'achèvement de projets (RAP) reçus au cours de la période de compte rendu, à savoir depuis la 44^e réunion du Comité exécutif en novembre 2004. Il fait suite aux décisions 23/8 i) et 26/11 par lesquelles le Comité exécutif a demandé à l'Administrateur principal, Surveillance et évaluation, de déposer un rapport global d'achèvement des projets à la troisième réunion de chaque année, après consultation avec les agences d'exécution. Le projet de rapport a été envoyé aux agences d'exécution et aux agences bilatérales. Les observations reçues visaient uniquement le nombre de RAP attendus et reçus et la correction de certaines incohérences constatées dans plusieurs RAP. Elles ont été prises en compte dans la version finale du rapport ainsi que le nombre de RAP que les agences prévoient déposer en 2006 (voir tableau 13).

2. A sa 44^e réunion, le Comité exécutif a décidé :

- a) de prendre note du rapport global d'achèvement des projets de 2004, présenté dans les documents UNEP/OzL.Pro/ExCom/44/11 et Add.1, y compris le calendrier des échéances de présentation des RAP;
- b) de demander aux agences bilatérales intéressées de prendre toutes les mesures nécessaires et de demander aux agences d'exécution :
 - i) d'établir, d'ici la fin de janvier 2005, en collaboration avec le Secrétariat du Fonds, la pleine cohérence entre les données déclarées dans les RAP, l'Inventaire des projets approuvés et les rapports périodiques annuels;
 - ii) de fournir, d'ici la fin de janvier 2005, les informations qui manquent encore dans un certain nombre de RAP;
 - iii) de disposer de l'arriéré des RAP pour les projets achevés avant la fin de l'année 2000, d'ici la fin du mois de janvier 2005.
- c) de demander instamment au PNUD et à Banque mondiale de prendre toutes les mesures nécessaires pour faire parvenir les RAP qui doivent être fournis en 2004.

(Décision 44/9)

3. Le présent rapport contient un résumé des RAP remis par les agences d'exécution conformément à cette décision, y compris les efforts déployés pour assurer la pleine cohérence des données déclarées, et décrit les efforts entrepris pour améliorer la qualité des RAP.

II. Aperçu des rapports d'achèvement de projets reçus et attendus

4. Le nombre total de RAP reçus pour des projets d'investissement au cours de l'année 2005 est passé à 256 (contre 170 en 2004) tandis que le nombre total de RAP attendus pour des projets d'investissement achevés a baissé de 216 à 114. Pour les projets ne portant pas sur des investissements, le nombre de RAP reçus est passé de 56 à 58 en 2005 tandis que le nombre de rapports manquants a diminué de 78 à 69. Aucun RAP n'est exigé pour la préparation de projets, les programmes de pays, les activités récurrentes comme la constitution de réseaux et l'échange d'informations, ni pour la prorogation du renforcement des institutions (décision 29/4). Les activités récurrentes sont intégrées aux rapports périodiques annuels tandis que des rapports

finals sont remis sur chaque phase des projets de renforcement des institutions, avec les demandes de prorogation. Les rapports sur les tranches annuelles de projets pluriannuels ne doivent pas faire l'objet de rapport dans les RAP. Les tableaux 1 et 2 renferment des données plus détaillées, par agence, incluant des chiffres comparatifs pour les deux périodes de compte rendu précédentes.

5. Les agences d'exécution et les agences bilatérales ont remis 1 568 RAP pour des projets d'investissement et 578 RAP pour des projets ne portant pas sur des investissements en date du 7 octobre 2005, ce qui représente 93,2 % des RAP attendus (comparativement à 85,8 % l'an dernier) pour des projets d'investissement et 88,9% des RAP attendus (comparativement à 86,8%) pour des projets ne portant pas sur des investissements, achevés au 31 décembre 2004.

Tableau 1
Aperçu des projets d'investissement

Agence	Projets achevés fin décembre 2004	Nombre total de RAP reçus pour les projets achevés fin décembre 2004	RAP attendus	RAP reçus pendant la période de compte rendu		
				2003	2004	2005 ⁽¹⁾
France	11	8	3	0	0	0
Allemagne	14	3	11	0	0	1
BIRD	416	350 ⁽²⁾	66	16	37	32
Italie	4	4	0	N/A	N/A	4
Japon	4	4	0	2	N/A	2
PNUD	849	821 ⁽³⁾	28	135	96	149
ONUDI	382	377 ⁽⁴⁾	5	48	37	68
USA	2	1	1	0	0	0
Total	1 682	1 568	114	201	170	256

⁽¹⁾ Après la 44e réunion du Comité exécutif (20 novembre 2003 au 7 octobre 2005).

⁽²⁾ De plus, la Banque mondiale a déposé 2 RAP pour des projets annulés.

⁽³⁾ De plus, le PNUD a déposé 2 RAP pour des projets annulés.

⁽⁴⁾ De plus, l'ONUDI a déposé 1 RAP pour un projet annulé et 9 rapports d'annulation.

Tableau 2
Aperçu des projets ne portant pas sur des investissements
(excluant la préparation de projets, les programmes de pays, les projets continus comme la constitution de réseaux et l'échange d'informations de même que les projets de renforcement des institutions)

Agence	Projets achevés fin décembre 2004	Nombre total de RAP reçus pour les projets achevés fin décembre 2004	RAP attendus	RAP reçus pendant la période de compte rendu		
				2003	2004	2005 ⁽¹⁾
Australie	7	1 ⁽²⁾	6	0	0 ⁽²⁾	0
Autriche	1	1	0	N/A	N/A	N/A
Canada	38	32	6	4	8	5
Danemark	1	1	0	N/A	N/A	N/A
Finlande	2	2	0	1	N/A	N/A
France	15	9	6	0	1	0
Allemagne	28	27 ⁽³⁾	1	10	7	7
BIRD	25	22	3	0	0	2
Israël	1	1	0	0	1	0
Japon	5	5 ⁽⁴⁾	0	1	0	5
Pologne	1	0	1	N/A	0	0
Singapour	2	0	2	0	0	0
Afrique du Sud	1	1	0	N/A	N/A	N/A
Suède	1	1	0	N/A	N/A	N/A
Suisse	3	3	0	N/A	1	N/A
PNUD	155	129	26	19	2	17
PNUE	252	238 ⁽⁵⁾	14	35	22	15
ONUDI	69	67	2	9	14	7
USA	40	38	2	0	0	0
Total	647	578	69	79	56	58

⁽¹⁾ Après la 44^e réunion du Comité exécutif (20 novembre 2004 au 7 octobre 2005).

⁽²⁾ Le RAP est un projet conjoint de récupération et de recyclage au Vietnam, remis par le PNUD. De plus, l'Australie a déposé 1 rapport d'annulation de projet.

⁽³⁾ De plus, l'Allemagne a déposé 1 RAP pour un projet achevé en 2005.

⁽⁴⁾ De plus, le Japon a déposé 1 RAP pour un projet achevé en 2005.

⁽⁵⁾ De plus, le PNUE a déposé 1 RAP pour un projet achevé en 2005.

6. En date du 7 octobre 2005, le PNUD qui, de loin, met en œuvre le plus grand nombre de projets d'investissement, avait remis 93 RAP par rapport aux 90 dont le dépôt était prévu pour la fin de septembre 2005 et 12 RAP sur d'autres projets par rapport aux 15 prévus. Le PNUE avait remis 14 RAP pour d'autres projets, comparativement à 8 prévus, et l'ONUDI avait remis 68 RAP sur des projets d'investissement, soit 57 de plus que prévu, et 7 RAP sur d'autres projets pour lesquels il n'y avait aucune date de dépôt prévue. Toutefois, la Banque mondiale n'avait remis que 4 des 16 RAP dont le dépôt était attendu pour la fin de septembre 2005.

7. La Banque mondiale compte le plus grand nombre de RAP attendus (66 pour des projets d'investissement et 3 pour d'autres projets), suivie du PNUD avec 28 et 26 RAP respectivement, pour des projets achevés à la fin de 2004. Pour l'ONUDI et le PNUE ainsi que pour plusieurs agences bilatérales, le nombre combiné de RAP attendus sur les deux types de projets, varie de 1 à 14 (voir tableaux 1 et 2).

8. Il reste 15 RAP à déposer pour des projets achevés avant fin 2000, 14 autres projets et un projet d'investissement. Six de ces projets ont été mis en œuvre par l'Australie, 3 par les États-Unis d'Amérique, 2 par le PNUD, 2 par Singapour, 1 par l'ONUDI et 1 par la Banque mondiale.

Table 3
Calendrier de remise des RAP en 2005 et rapports remis

	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement		Autres projets	
			À remettre	Reçus	À remettre	Reçus
PNUD	31 mars 2005		30	22FOA, 8REF	5	
	30 juin 2005		30	8FOA, 21REF	5	1DEM, 9TAS
	30 sept. 2005		30	25FOA, 2SOL, 6REF, 1ARS	5	2TAS
	31 déc. 2005		30		5	
	Total		120	93	20	12
Situation en date du 8 octobre, 2005				+3		-3
Total des RAP attendus en date du 13 octobre 2004			130		37	
	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement		Autres projets	
			A remettre	Reçus	A remettre	Reçus
UNEP	Décembre 2004- Février 2005					4TRA, 1TAS
	Mars 2005	Formation (6), Assistance technique (2)			6 TRA, 2 TAS	
	Avril 2005					1TRA
	Juin – Sept. 2005					5TRA, 3TAS
	Total		N/A		8	14
Situation en date du 8 octobre 2005						+6
Total des RAP attendus en date du 13 octobre 2004			N/A		10	
	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement		Autres projets	
			A remettre	Reçus	A remettre	Reçus
ONUDI	Décembre 2004	Réfrigération (7)	7	6REF		
	Janvier 2005	Mousses (1)	1			
	Avril – Mai 2005			1REF, 1ARS		
	Juin 2005			1FOA		
	Juillet 2005	Réfrigération (2), Mousses (1)	3	6ARS		1TAS
	Août – Sept. 2005			32REF, 4SOL, 12FOA, 4PAG, 1FUM		1CPG, 3DEM, 1TAS, 1TRA
	Total		11	68	N/A	7
	Situation en date du 8 octobre 2005				+57	
Total des RAP attendus en date du 13 octobre 2004			11		0	
	Date de remise	Secteur	Projets investissement		Autres projets	
			A remettre	Reçus	A remettre	Reçus
BIRD	Mars	Réfrigération (3)	3		--	
	Juillet	Mousses (3), Réfrigération (2)	5		--	
	Septembre	Mousses (4), Réfrigération (4)	8	2FOA, 1REF, 1ARS	--	
	Octobre	Réfrigération (3), Mousses (3)	6		--	
	Novembre	Aérosols (2), Réfrigération (6) Mousses (1)	9		--	
	Décembre	Réfrigération (3), Mousses (2) Solvants (2), Fumigation (1) Halons (1), Agent de transformation (1)	10		--	
	Total		41	4	--	
	Situation au 8 octobre 2005				-12	
Total des RAP attendus en date du 13 octobre 2004			70		5	

III. Analyse des rapports d'achèvement des projets d'investissement

a) RAP reçus et attendus

9. A la fin de 2004, le PNUD avait achevé 849 projets et remis 821 RAP (96,7%) en date du 7 octobre 2005. L'ONUDI avait achevé 382 projets et remis 377 RAP (98,7%). La Banque mondiale avait achevé 416 projets et remis 350 RAP (84,1%). Le Japon avait achevé 4 projets et remis 4 RAP (100%). L'Allemagne avait achevé 14 projets et remis 3 RAP (21,4%). La France avait achevé 11 projets et remis 8 RAP (72,7%). L'Italie avait achevé 4 projets et remis 4 RAP (100%). Les É.-U. d'Amérique avaient achevé 2 projets et remis 1 RAP (50%).

Tableau 4
RAP sur des projets d'investissement, reçus et attendus, par agence d'exécution, secteur et année
(pour des projets achevés à la fin de 2004)

Agence	Secteur	RAP reçus en :									RAP attendus en (1) :							
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
PNUD	Aérosols	1	-	9	4	11	-	-	4	29	-	-	-	-	-	-	4	4
	Mousses	20	34	79	83	117	87	82	77	579	-	-	-	-	3	12	2	17
	Fumigènes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
	Halons	-	-	3	13	-	1	-	1	18	-	-	-	-	-	-	-	-
	Réfrigération	1	22	2	33	9	22	39	42	170	-	-	-	-	-	2	4	6
	Solvants	3	-	-	19	-	-	1	2	25	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	25	56	93	152	137	110	122	126	821	-	-	-	-	3	14	11	28
ONUDI	Aérosols	6	6	10	6	4	2	-	7	41	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mousses	8	22	3	22	11	15	11	13	105	1	-	-	-	-	-	-	1
	Fumigènes	-	-	-	-	2	1	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	-
	Halons	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Agent de transformation	-	-	-	-	1	3	2	4	10	-	-	-	-	-	-	-	-
	Réfrigération	12	25	11	32	14	22	24	33	173	-	-	-	-	-	3	1	4
	Solvants	5	13	5	3	3	5	5	4	43	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	32	66	29	63	35	48	42	62	377	1	-	-	-	-	3	1	5
Banque mondiale	Aérosols	4	6	6	-	1	-	2	1	20	-	-	1	-	1	2	1	5
	Mousses	18	25	38	20	20	18	8	7	154	-	-	1	1	9	6	10	27
	Fumigènes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
	Halons	2	1	1	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	1
	Secteurs multiples	1	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2	2
	Autres	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Agent de transformation	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1
	Production	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Réfrigération	18	24	22	26	15	16	12	7	140	-	-	-	-	11	11	5	27
	Solvants	15	4	3	1	-	-	-	2	25	-	-	-	-	-	1	1	2
	Agent de stérilisation	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	59	60	73	48	36	34	23	17	350	-	-	2	1	21	23	19	66	
Bilatérale	Aérosols	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mousses	-	-	3	2	2	2	-	5	14	-	-	-	-	-	-	9	9
	Halons	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	Réfrigération	-	1	1	-	-	-	-	2	4	-	1	-	1	1	-	2	5
	Solvants	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	Total	-	1	5	2	3	2	-	7	20	-	1	-	1	2	-	11	15
Grand Total	116	183	200	265	211	194	187	212	1,568	1	1	2	2	26	40	42	114	

¹ 6 mois après l'achèvement des projets selon le rapport périodique.

10. Comme l'an dernier, le PNUD a remis le plus grand nombre de RAP, notamment sur des projets de mousses. C'est aussi le secteur qui compte le plus grand nombre de RAP attendus. Le secteur de la réfrigération arrive second, tant pour le nombre de rapports remis qu'attendus. Les projets de mousses (54) et de réfrigération (42) combinés représentent 96 des 114 RAP attendus pour des projets d'investissement achevés à la fin de 2004 (voir tableau 4). L'arriéré de RAP pour des projets d'investissement antérieurs, achevés à la fin de 1999, est passé de 21 à 1.

11. Les 256 RAP reçus durant la période de compte rendu (20 novembre 2004 au 7 octobre 2005) concernent des projets menés à bien dans 34 pays. Soixante-quinze pour cent des RAP concernent des projets mis en œuvre dans sept pays (Brésil, République populaire de Chine, Inde, Indonésie, Iran, Nigeria et Syrie).

b) Élimination de SAO réalisée

12. L'élimination de SAO à travers des projets qui ont fait l'objet de RAP correspond aux prévisions pour la plupart des projets d'investissement, avec un volume total éliminé légèrement inférieur au volume prévu (voir tableau 5). Toutefois, l'information sur l'élimination réalisée est incomplète dans certains cas lorsque les données sur la consommation de SAO et sur les unités de production, avant et après la conversion, ne sont pas fournies (voir aussi tableau 16). De plus, dans 7 rapports sur 256, les données des RAP sur l'élimination diffèrent des données contenues dans le rapport périodique de 2004. Le plus souvent, les différences proviennent de la manière d'arrondir les chiffres, toutefois, un projet présente une différence de 22,3 tonnes PAO en raison de l'achèvement partiel de l'élimination prévue puisque 2 des 4 entreprises participantes au projet cadre sur les mousses en Argentine ont cessé leurs activités. Le PNUD corrigera le rapport périodique de 2005 en conséquence. On constate une amélioration puisque le nombre de cas présentant de tels écarts et l'ampleur des écarts ont diminué par rapport à l'an dernier.

Tableau 5
SAO éliminées par des projets dont les RAP ont été déposés

Agence	Nombre de projets	RAP		Rapport périodique de 2004	
		PAO à éliminer	PAO éliminées	PAO à éliminer	PAO éliminées
Allemagne	1	18,9	18,9	18,9	18,9
Italie	4	70,1	70,1	70,1	70,1
Japon	2	102,1	102,1	102,1	102,1
PNUD	151	7 815,8	7 801,7 ⁽¹⁾	7 857,0	7 857,0
ONUDI	68	5 264,3	5 264,3	5 264,3	5 264,3
Banque mondiale	32	3 685,2	3 685,2	3 697,9	3 697,9
Total	258	16 956,4	16 942,3	17 010,3	17 010,3

⁽¹⁾ Différences proviennent essentiellement de ARG/FOA/31/INV/111.

c) Retards dans la mise en oeuvre

13. 107 des 256 projets ont été achevés avant la date prévue, 8 à la date prévue et 141 comptaient des retards de un à 91 mois. Pour 74 (28,9%) des 256 projets, les retards dépassaient 12 mois, contre 53 (31%) pour les RAP reçus l'an dernier. Ces retards ne sont pas attribuables à un secteur ou une agence d'exécution en particulier. Dans 29 RAP, les dates d'achèvement différaient des dates fournies dans les rapports périodiques de 2004, ce qui entraîne aussi des

différences dans les retards indiqués. Les retards moyens indiqués dans les RAP sont passés de 7,3 mois à 9,2 mois en 2004 tandis que la durée moyenne d'un projet est passée de 37,6 mois à 43,4 mois (voir tableau 6). Moins de projets sont achevés avant la date prévue, en partie à cause de la réduction des durées approuvées pour plusieurs projets (moins de 12 mois pour 13 projets et de 13 à 24 mois pour 39 projets). Les retards sont le plus souvent imputables aux entreprises bénéficiaires (105) puis au fournisseur (53), aux facteurs externes (42), au gouvernement (31), à l'agence d'exécution (24) et au financement (7).

Tableau 6
Retards dans la mise en œuvre
(les chiffres entre parenthèses sont ceux de l'an dernier, fournis à titre comparatif)

Agence	Nombre de projets	Retards moyens selon les RAP (mois)	Retards moyens selon les rapports périodiques de 2003 (mois)	Durées moyennes selon les RAP	Durées moyennes selon les rapports périodiques
Allemagne	1	12,20	12,20	37,53	37,53
Italie	4	-0,50	-0,40	34,00	34,10
Japon	2	15,75	16,25	55,33	55,83
PNUD	149	5,17	5,86	44,47	37,32
ONUDI	68	11,23	11,29	39,54	39,49
Banque mondiale	32	24,38	21,90	47,41	45,02
Total	256 (169)	9,20 (7,3)	9,32 (6,8)	43,42 (37,6)	38,96 (37,0)

d) Caractère complet des informations communiquées

14. Les informations-clés sont fournies plus régulièrement que l'an dernier, par ex., la liste de la consommation annuelle de SAO et de produits de remplacement figurait dans 93,4% des RAP, contre 85,2% l'an dernier et 76% l'année précédente (voir tableau 7). La plupart des rapports continue d'inclure la liste des équipements détruits (80,5% contre 82,2% l'an dernier). Il est rare maintenant de constater l'absence d'informations pour des sections entières du rapport (un seul RAP ne contenait aucun détail sur les coûts d'exploitation). Par contre, l'information fournie est trop souvent incomplète, surtout pour la destruction des équipements (9,8% des RAP contre 7,7% en 2004), les coûts et économies d'exploitation (7,4% des RAP contre 26,6% l'an dernier) et la consommation de SAO et de produits de remplacement (5,9% contre 14,2% en 2004).

Tableau 7
Informations fournies par les rapports d'achèvement des projets d'investissement reçus pendant la période de compte rendu (les chiffres de l'an dernier sont indiqués entre parenthèses, à titre comparatif)

	Fournies		Incomplètes		Non fournies		"Sans objet"*	
	Nombre de projets	Pourcentage %	Nombre de projets	Pourcentage %	Nombre de projets	Pourcentage %	Nombre de projets	Pourcentage %
Liste de la consommation annuelle de SAO et de produits de remplacement	239	93,4% (85,2%)	15	5,9% (14,2%)			2	0,8% (0,6%)
Liste des biens d'investissement	255	99,6% (99,4%)	1	0,4% (0%)				0,0% (0,6%)
Coûts d'exploitation détaillés	226	88,3% (65,7%)	19	7,4% (26,6%)	1	0,4% (0%)	10	3,9% (7,7%)
Liste des équipements détruits	206	80,5% (82,2%)	25	9,8% (7,7%)			25	9,8% (10,1%)

*Selon les indications des agences d'exécution

e) Évaluation générale et cotes

15. Durant la période de compte rendu, les agences d'exécution ont jugé « très satisfaisant » 56,3 % des projets, contre 63,9% l'an dernier; 41% des projets « satisfaisant » et 2,7% « peu satisfaisant ». Il s'agit là d'une légère diminution par rapport au 4,1% de l'an dernier tandis que le nombre de projets jugés « satisfaisant » est passé de 31,4% à 41% (voir tableau 8).

Tableau 8

Nouvelle évaluation générale de la mise en œuvre des projets par les agences, avec la nouvelle présentation des RAP
(les chiffres de l'an dernier sont indiqués entre parenthèses à titre comparatif)

Nouvelle évaluation	Allemagne	Italie	Japon	PNUD	ONUDI	Banque mondiale	Total	% du Total
Très satisfaisant	1	4		106	23	10	144	56,3% (63,9%)
Satisfaisant			2	41	42	20	105	41,0% (31,4%)
Peu satisfaisant				2	3	2	7	2,7% (4,1%)
Ne s'applique pas							0	0,0% (0,6%)
Total	1	4	2	149	68	32	256	100% (100%)

f) Enseignements tirés

16. Les enseignements tirés des 256 RAP déposés pour des projets d'investissement durant la période de compte rendu de 2005 ont été examinés. A la différence des périodes précédentes où plusieurs RAP ne contenaient aucune information sur les enseignements tirés, cette fois-ci, à l'exception de 2, tous les rapports incluent les enseignements tirés. De plus, de nombreux RAP donnent des descriptions plus détaillées que les années précédentes. Il semblerait donc que le guide envoyé aux agences, suite à l'examen des RAP de 2004, ait contribué à l'amélioration de la présentation des enseignements tirés dans les RAP déposés pendant la période de 2005.

17. Toutefois, comme par le passé, il reste un certain nombre de cas où la description des enseignements est si générale qu'il est difficile d'établir l'importance de cet enseignement pour le projet. Des énoncés tels que "Une coordination étroite est importante pour une mise en œuvre efficace" et "il faut évaluer les coûts des tests et de la préparation du site avec réalisme et financer la partie admissible en conséquence" ne donnent aucune indication sur la manière dont les éléments décrits affectent la mise en œuvre des projets. Par contre, un énoncé tout aussi bref comme "une formation accrue sur le transfert technologique s'est avérée bénéfique pour le maintien de la qualité du produit" décrit clairement l'expérience d'un projet précis qui pourrait être reprise par d'autres projets. Plusieurs enseignements ne faisaient qu'énoncer les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre plutôt que d'indiquer les enseignements tirés de la résolution de ces problèmes. Dans certains cas, le même enseignement se répète dans plusieurs projets.

18. Les enseignements tirés ont été regroupés en grandes catégories, à savoir les enseignements de nature stratégique, politique, technique, technologique, économique, reliés aux problèmes de conception du projet, aux questions de gestion, de supervision, d'administration (organisationnelle) et d'attitude. Des exemples de ces enseignements sont fournis en annexe à ce document.

IV. Analyse des RAP ne portant pas sur des investissements

a) Aperçu

19. Le plus grand nombre de RAP, reçus et attendus, pour des projets ne portant pas sur des investissements portent sur des projets d'assistance technique, mis en œuvre surtout par le PNUD et le PNUE. Le PNUE a continué de réduire le nombre des RAP attendus et a presque éliminé son arriéré. Il lui reste à remettre 12 RAP pour l'assistance technique bilatérale et 10 RAP pour des projets de formation dont certains sont achevés depuis plusieurs années (voir tableau 9).

Table 9
RAP reçus et attendus pour des projets ne portant pas sur des investissements
(projets achevés avant la fin de 2004)

Agence	Secteur	Voir les RAP reçus à ce jour pour l'année durant laquelle ils devaient être remis									RAP attendus en ¹ :								
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total	Avant 1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
PNUD	Démonstration	-	-	5	-	-	7	1	2	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Assistance technique*	-	6	39	17	7	5	1	15	90	-	-	2	-	1	1	16	6	26
	Formation	-	18	6	-	-	-	-	-	24	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	24	50	17	7	12	2	17	129	-	-	2	-	1	1	16	6	26
PNUE	Assistance technique	9	53	3	18	22	18	5	3	131	-	-	-	1	1	1	2	5	10
	Formation	8	34	1	2	21	15	20	6	107	-	-	-	-	-	-	1	3	4
	Total	17	87	4	20	43	33	25	9	238	-	-	-	1	1	1	3	8	14
ONU/ODI	Démonstration	-	-	-	6	7	3	3	3	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Assistance technique	-	6	8	-	4	1	3	2	24	-	-	-	-	-	-	1	1	2
	Formation	-	1	1	-	5	6	7	1	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-	7	9	6	16	10	13	6	67	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Banque mondiale	Démonstration	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Assistance technique	5	4	6	-	1	-	2	-	18	1	-	-	-	1	-	1	-	3
	Formation	-	3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	6	7	6	-	1	-	2	-	22	1	-	-	-	1	-	1	-	3
Bilatérale	Démonstration	5	5	12	-	3	1	1	-	27	-	1	1	-	-	-	-	-	2
	Assistance technique	-	-	13	1	1	9	14	10	48	4	-	-	-	-	1	2	5	12
	Formation	1	3	19	1	9	6	5	3	47	4	-	-	-	-	1	1	4	10
	Total	6	8	44	2	13	16	20	13	122	8	1	1	-	-	2	3	9	24
Grand Total	29	133	113	45	80	71	62	45	578	9	1	3	1	3	4	24	24	69	

¹ 6 mois après l'achèvement des projets selon les rapports périodiques.

20. Aux termes de la décision 29/4, aucun rapport d'achèvement de projet n'est nécessaire pour les programmes de pays, la préparation de projets et les activités récurrentes du PNUE, incluant la constitution de réseau. La même décision stipule que les projets de renforcement des institutions fournissent des rapports finals sur la phase précédente avec leurs demandes de prorogation (voir tableau 10).

Tableau 10
Aperçu des rapports sur le renforcement des institutions

Agence	Projets achevés à la fin décembre 2004*	RAP reçus avant la décision 29/4	Rapports finals reçus avec les demandes de prorogation
France	1	1	0
BIRD	17	7	10
PNUD	72	1	71
PNUE	141	10	131
ONUDI	13	2	11
USA	1	0	1
Total	245	21	224

*Achevé voulant dire qu'une phase est achevée.

21. Les formats adoptés à la 32^e réunion du Comité exécutif pour les rapports finals et les demandes de prorogation des projets de renforcement des institutions continuent de s'appliquer. Les rapports finals, en dépit de leur caractère exhaustif et de leur qualité variables, livrent, en règle générale, des informations suffisantes sur les résultats obtenus durant la phase de mise en œuvre précédente et relient ces résultats aux tâches décrites dans les plans d'action de l'année suivante, tel que demandé.

b) Financement, retards, élimination, évaluation

22. Les dépenses réelles pour tous les projets ne portant pas sur des investissements ayant fait l'objet d'un rapport d'achèvement totalisent 94,3 pour cent des dépenses prévues, ce qui représente de légères économies globales (voir tableau 11).

Tableau 11
Budgets, élimination et retards signalés dans les RAP reçus pour des projets ne portant pas sur des investissements (chiffres de l'an dernier entre parenthèses à titre comparatif)

Agence	Nombre de projets	Montants approuvés (\$US)	Montants effectivement décaissés (\$US)	PAO à éliminer (tonnes)	PAO éliminées (tonnes)	Retard moyen (mois)
Bilatérales	17	2 478 090	2 459 420	4,0	0,5	24,77 (21,24)
PNUD	17	3 167 572	2 722 245	85,8	83,9	20,29 (51,73)
PNUE	15	1 076 950	1 038 501	0,0	0,0	22,06 (27,07)
ONUDI	7	1 684 950	1 667 689	370,0	370,0	29,30 (20,28)
Banque mondiale	2	729 017	729 017	105,0	4,5	21,80 (N/A)
Total	58	9 136 579	8 616 872	564,8	458,9	23,20 (23,53)

23. Les retards dans la mise en œuvre des projets varient encore considérablement. Sur 58 projets, 7 ont été achevés avant la date prévue, 2 à la date prévue et pour les 49 autres, les retards variaient de 2 à 94 mois. Dans 37 cas (64% des projets), les retards dépassaient 12 mois. On n'observe aucune corrélation entre les types de projets et la durée des retards. Le PNUD affiche une réduction importante du retard moyen pour ses projets (20 mois contre 52 mois l'an dernier). Le retard moyen des projets du PNUE a diminué de 27 à 22 mois tandis qu'il est passé de 20 à 29 mois pour l'ONUDI. Le retard moyen des projets ne portant pas sur des

investissements est de 23,2 mois après la date d'achèvement, soit une légère diminution par rapport au chiffre de 23,5 mois en 2004.

24. La différence entre l'élimination de PAO prévue et déclarée est presque entièrement due à un projet de la Banque mondiale (MAL/REF/18/TAS/77) qui a éliminé 4,5 tonnes PAO au lieu des 105 tonnes prévues. La Banque a expliqué que l'élimination déclarée correspond à celle qui a été directement réalisée tandis que l'incidence indirecte dépasse largement l'élimination prévue en raison des règlements gouvernementaux, de la sensibilisation accrue sur l'utilisation de refroidisseurs moins énergétiques et de la formation sur les bonnes techniques d'entretien. L'élimination directe était faible au moment de l'achèvement du projet à cause de retards dans l'installation et le démarrage du centre de recyclage mais elle devrait augmenter dans l'avenir.

25. Pour les projets bilatéraux, la différence entre l'élimination de PAO prévue et réalisée est due principalement à une baisse significative de la consommation de CFC à Sainte-Lucie, entre le moment de la préparation du PGF et sa mise en œuvre quand seulement 0,5 tonne PAO a été récupérée et recyclée au lieu des 3 tonnes prévues.

26. 8,6% des projets ont été jugés très satisfaisants, 48,3% satisfaisants comme prévu et 29,3% satisfaisants mais pas comme prévu, un chiffre nettement plus élevé que l'an dernier, avec 8,3% (voir tableau 12). La validité de ces appréciations ne peut être vérifiée que pendant les évaluations. Pour plusieurs projets jugés satisfaisants mais pas comme prévu, aucune explication claire n'a été fournie pour expliquer ce classement. Trois des 58 projets ne portant pas sur des investissements n'ont fourni aucune évaluation générale.

Tableau 12
Évaluation générale des projets ne portant pas sur des investissements, par agence
(chiffres de l'an dernier entre parenthèses à titre comparatif)

Évaluation	Bilatérale	PNUD	PNUE	ONUDI	Banque mondiale	Total	% du total
Très satisfaisant	2	1	2			5	8,6% (16,7%)
Satisfaisant ou satisfaisant comme prévu	7	10	6	3	2	28	48,3% (68,8%)
Satisfaisant mais pas comme prévu	5	4	7	1		17	29,3% (8,3%)
Peu satisfaisant	1					1	1,7% (N/A)
Non disponible	2	1				3	5,2% (N/A)
Sans objet ⁽¹⁾		1		3		4	6,9% (6,2%)
Total	17	17	15	7	2	58	100% (100%)

⁽¹⁾ Pour les projets de démonstration sur le bromure de méthyle.

c) Enseignements tirés

27. Les enseignements tirés sont souvent confus ou remplacés par les réalisations ou leur description ou encore par des résultats (par ex. préparation d'une feuille de route, implication des intervenants ou préparation d'un plan). Il semble y avoir un manque de compréhension ou d'orientation sur ce que l'on attend dans cette partie du rapport, à savoir mentionner les enseignements tirés de la résolution des problèmes rencontrés.

28. Il ne faut pas associer une connotation négative à l'identification d'un enseignement, sa compréhension et l'élaboration d'une solution reproductible. La série problème/solution/enseignement tiré devrait inclure des informations sur les événements ou les situations qui ont, soit mis en danger la réussite du projet tel que prévu, ou retardé son achèvement.

29. Ce problème pourrait probablement se résoudre par la préparation de lignes directrices sur la préparation des RAP pour des projets ne portant pas sur des investissements, semblables à celles des RAP pour les projets d'investissement.

30. Une liste des enseignements tirés provenant des 58 RAP et regroupés en plusieurs sous-catégories, figure en annexe.

d) Qualité des renseignements reçus et améliorations suggérées

31. La plupart des RAP sur des projets ne portant pas sur des investissements contiennent des renseignements substantiels et une analyse. Certains rapports présentent toutefois des faiblesses, par exemple, la présence de textes répétitifs, voire identiques, dans des sections du rapport sur des projets similaires. Les évaluations générales qui sont sensées utiliser des paramètres prédéfinis, sont souvent remplacées par des textes.

32. Le caractère concret des renseignements fournis dans la section sur les causes des retards et les mesures correctives prises varie beaucoup. En règle générale, les facteurs externes qui échappent au contrôle de l'agence et du projet sont cités comme causes des retards.

33. Les BNO ont transmis des observations sur les projets de RAP pour seulement 24 des 58 rapports reçus et les agences d'exécution pour 35.

34. L'Administrateur principal, Surveillance et évaluation, élaborera et distribuera, en collaboration avec les agences d'exécution, des lignes directrices sur la préparation de RAP pour des projets ne portant pas sur des investissements afin de clarifier les termes utilisés et de rendre la qualité des RAP plus homogène.

V. Calendrier de remise des rapports d'achèvement des projets en 2006

35. Comme dans les années antérieures, les agences d'exécution ont transmis des calendriers pour la remise des RAP attendus. Le tableau 13 indique les RAP à remettre pour des projets achevés en date du 31 décembre 2004 et tient compte du nombre de RAP attendus en date du 22 octobre 2005. En plus du calendrier suivant, les agences d'exécution déposeront en 2006 des RAP pour des projets achevés en 2005.

Tableau 13
Calendrier de remise des RAP attendus en 2006
(pour des projets achevés au 31 décembre 2004)

	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement	Autres projets
PNUD	Mars 2006	TAS/DEM		9
	Juin 2006	TAS/DEM		9
	Septembre 2006*		10*	3*
	Décembre 2006*		10*	3*
	Total		20	24
Total des RAP attendus en date du 22 octobre 2005			28**	26***
PNUE	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement	Autres projets
	Juin 2006	TAS (10), TRA(4)	0	14
	Total		0	14
Total des RAP attendus en date du 22 octobre 2005			N/A	14
UNIDO	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement	Autres projets
	Octobre 2005	Réfrigération	1	
	Décembre 2005	Réfrigération	1	
	Février 2006	Mousses	1	
	Juillet 2006	Réfrigération	1	
Total		4	N/A	
Total des RAP attendus en date du 22 octobre 2005			4	0
IBRD	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement	Autres projets
	Mars 2006	Réfrigération (1), Mousses (2)	3	--
	Juin 2006	Mousses (1), Réfrigération (1)	1	1
	Juillet 2006	Mousses (4), Aérosols (2), Réfrigération (1)	5	2
	Septembre 2006	Mousses (1), Réfrigération (1)	2	--
	Octobre 2006	Réfrigération (2), Mousses (2)	4	--
	Novembre 2006	Multisectoriel (2), Mousses (2), Réfrigération (2)	6	--
	Décembre 2006	Réfrigération (2), Mousses (6)	8	--
Total		29	3	
Total des RAP attendus en date du 22 octobre 2005			56****	3
Canada	Date de remise	Secteur	Projets d'investissement	Autres projets
	15 novembre 2005			4
	Total		0	4
Total des RAP attendus en date du 22 octobre 2005			N/A	4

* Chiffres indicatifs seulement, dans l'attente du nombre de projets effectivement achevés au 31 décembre 2005. Par conséquent, les chiffres pourront être révisés à la hausse ou à la baisse.

** Tous les RAP attendus pour des projets d'investissement achevés à la fin de 2004 seront déposés au 4^e trimestre de 2005, d'ici le 31 décembre 2005.

*** Sur les 26 RAP attendus, 8 RAP pour d'autres projets seront terminés et déposés au 4^e trimestre de 2005, d'ici le 31 décembre 2005, ce qui laissera un solde de 18 RAP attendus qui devront parvenir dans les 2 premiers trimestres de 2006.

**** 27 RAP pour des projets d'investissement achevés à la fin de 2004 seront déposés au 4^e trimestre de 2005 (d'ici le 31 décembre 2005). En plus du calendrier précédent, la Banque déposera en 2006 des RAP pour des projets achevés en 2005 et jusqu'au 30 juin 2006 (soit 28 pour des projets d'investissement et 6 pour d'autres projets, selon le rapport périodique de la Banque).

VI. Amélioration de la cohérence des données présentées dans les RAP et dans les rapports périodiques annuels

36. La décision 44/9 b) i) demandait aux agences d'exécution d'établir d'ici la fin de janvier 2005, en collaboration avec le Secrétariat, la pleine cohérence des données entre les rapports d'achèvement de projets, l'Inventaire et les rapports périodiques annuels. Le Secrétariat a transmis à toutes les agences des informations détaillées sur l'exhaustivité des données et les incohérences contenues dans les RAP reçus par rapport à l'Inventaire et aux rapports périodiques. Des communications ultérieures ont permis de résoudre tous les cas d'informations incomplètes et d'incohérences dans les données des RAP remis par l'Allemagne, le PNUE et la Banque mondiale en 2003 tandis que certains problèmes restent à régler avec le PNUD et l'ONUDI. (voir tableau 14). Ce processus se poursuit pour les RAP reçus en 2004 (voir tableau 15).

Tableau 14
SOMMAIRE DES RAP RECUS EN 2003 ET PRESENTANT DES PROBLEMES DE DONNÉES
(en date du 7 octobre 2005)

	Allemagne		PNUD		PNUÉ		ONUDI		Banque mondiale		Total	
	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés
Informations incomplètes			63	61			23	22			86	79
Problèmes réglés, % du total				97%				96%				92%
Incohérences dans les données												
Date d'approbation			4	4			1	1			5	5
Date d'achèvement prévue	4	4	2	2	1	1	6	6	3	3	16	16
Date d'achèvement	5	5	11	11	11	11	2	2	7	7	36	36
Montants approuvés			5	0			1	1	4	4	10	5
Montants décaissés	5	5	8	6			1	1	4	4	18	16
PAO à éliminer			8	8	1	1			2	2	11	11
PAO éliminées			17	17	1	1	3	3	2	2	23	23
Total	14	14	55	48	14	14	14	14	22	22	119	112
Problèmes réglés % du total		100%		87%				100%		100%		94%

Tableau 15
SOMMAIRE DES RAP RECUS EN 2004 ET PRESENTANT DES PROBLEMES DE DONNÉES
(en date du 7 octobre 2005)

	Canada		Allemagne		Japon		PNUD		PNUÉ		ONUDI		Banque mondiale		Total	
	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	
Informations incomplètes			2	2	1	0	46	46			28	28	9	1	86	77
Problèmes réglés, % du total				100%		0%		100%				100%		11%		90%
Incohérences dans les données																
Date d'achèvement prévue	1	1	1	1							1	1	3	3	6	6
Date d'achèvement prévue révisée	1	1	3	0	1	0	15	7	4	4	2	2	24	0	50	14
Date d'achèvement	1	1	3	3			11	10	1	1			9	9	25	24
Montants approuvés							2	2			3	3	6	6	11	11
Montants décaissés	2	2					9	6					6	6	17	14
PAO à éliminer							2	1			2	2			4	3
PAO éliminées							1	0			4	4	3	0	8	4
Total	5	5	7	4	1	0	40	26	5	5	12	12	51	24	121	76
Problèmes réglés % du total		100%		57%		0%		65%		100%		100%		47%		63%

37. Pendant la période de compte rendu, 79 RAP remis contenaient des informations incomplètes et 151 RAP comportaient des incohérences dans les données (voir tableau 16). Le nombre de RAP avec des informations incomplètes a diminué (79 contre 86 l'an dernier). Toutefois, le nombre de RAP comportant des incohérences dans les données a augmenté (151 contre 121 l'an dernier) surtout en raison d'erreurs sur la "date d'achèvement prévue révisée" qui était souvent absente ou différait de la date indiquée dans le rapport périodique.

Tableau 16
RÉSUMÉ DES RAP RECUS EN 2005 ET PRESENTANT DES PROBLEMES DE DONNEES
(en date du 24 octobre 2005)

	Canada		Allemagne		Japon		PNUD		PNUE		ONUDI		Banque mondiale		Total	
	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés	Problèmes relatifs aux RAP	Problèmes relatifs aux RAP réglés
Informations incomplètes	1	1	1		1	1	33				32	32	11		79	34
Problèmes réglés, % du total		100%		0%		100%		0%				100%		0%		43%
Incohérences dans les données																
Date d'approbation	3	2					3								6	2
Date d'achèvement prévue			1				15				2	2	2		20	2
Date d'achèvement prévue révisée	3	3			2	1	23		3	3			27		58	7
Date d'achèvement	2	2	1		2	1	22		1	1	1	1	6		35	5
Montants approuvés	1	1	1										6		8	1
Montants décaissés	1	1					4				1	1	5		11	2
PAO à éliminer							2						3		5	0
PAO éliminées							4				1	1	3		8	1
Total	10	9	3	0	4	2	73	0	4	4	5	5	52	0	151	20
Problèmes réglés % du total		90%		0%		50%		0%		100%		100%		0%		13%

38. Pour améliorer la cohérence des données et faciliter la préparation des RAP, il est possible depuis juillet 2004 de les remplir à partir de l'Intranet du Secrétariat. En indiquant le numéro du projet ou le titre sur la première page du RAP, les formulaires se remplissent automatiquement à partir des de la banque de données de l'Inventaire des projets du Secrétariat, y compris les données réelles et les remarques provenant des derniers rapports périodiques.

VII. Recommandations

39. Le Comité exécutif pourrait :

- a) Prendre note du rapport global d'achèvement des projets de l'année 2005, y compris le calendrier de remise des RAP attendus;
- b) Demander aux agences bilatérales et d'exécution concernées :
 - i) d'établir d'ici la fin de janvier 2006, en collaboration avec le Secrétariat du Fonds multilatéral, la pleine cohérence entre les données des RAP, de l'Inventaire et des rapports périodiques annuels;
 - ii) de fournir d'ici la fin de janvier 2006 les informations encore manquantes dans un certain nombre de RAP; et
 - iii) d'éliminer d'ici la fin de janvier 2006 l'arriéré de RAP pour des projets achevés avant la fin de 2002.
- c) Prier instamment la Banque mondiale de ne ménager aucun effort pour transmettre les RAP qui restent à remettre en 2005.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES RAP

1. PROJETS D'INVESTISSEMENT

1.1 Enseignements reliés à la préparation de projet

- a) L'absence d'une solution de remplacement pour éliminer les CFC a retardé la mise en œuvre du projet et entraîné des pertes financières. Le Gouvernement devrait examiner ces situations et fournir aux entreprises un soutien technique et des informations.
- b) Le recours à des agents de gonflage inflammables exige des permis gouvernementaux spéciaux et les autorisations pour l'achat d'isobutane sont très lentes à venir au Brésil. Les délais pour l'obtention de ces autorisations gouvernementales devraient être intégrés dans le calendrier du projet car il s'agit d'une situation inhabituelle qui ne se présente pas dans la plupart des projets de conversion des CFC au Brésil.
- c) L'enseignement tiré de la mise en œuvre de ce projet est que la conversion par un fournisseur autre que le fournisseur de l'équipement initial est une affaire délicate qu'il faut aborder avec une grande prudence et une planification minutieuse.
- d) L'entreprise doit pouvoir garantir le financement de contrepartie pour assurer l'approvisionnement régulier en équipements et en matières premières. Elle doit aussi constituer une équipe/un bureau pour les projets d'élimination des SAO. La direction de l'entreprise doit assurer la stabilité de cette équipe/ce bureau pendant toute la mise en œuvre et donner suffisamment de formation à ses ouvriers et à ses ingénieurs tant sur les procédures de mise en œuvre que sur la nouvelle technologie. L'entreprise doit aussi faire la promotion de ses nouveaux produits sans SAO auprès de ses clients afin d'établir un bon circuit de ventes pour ses nouveaux produits.
- e) La disponibilité des nouveaux produits chimiques (cyclopentane et la formulation du polyol pour le cyclopentane) était aussi un problème. Certes, l'intervention de l'ONUDI pour l'arrangement de ces produits chimiques a contribué à régler le problème mais à l'avenir, il faudrait examiner cette question avant la préparation et la mise en œuvre du projet. Une part assez importante de l'investissement qui n'était pas admissible au financement, a dû être couverte par le bénéficiaire. C'est un fardeau courant pour les projets d'élimination par la technologie de gonflage au cyclopentane dans ce pays.
- f) La technologie de gonflage à base d'hydrocarbure n'a pas été facile à appliquer au Pakistan, surtout au début de la mise en œuvre du projet à cause d'une série de difficultés, y compris la disponibilité de cyclopentane de la qualité voulue pour le gonflage, la formulation du polyol pour le cyclopentane et les instruments de sécurité.
- g) A l'avenir, les projets devraient inclure le système complet du cyclopentane, c à d, tous les équipements. Certains équipements n'étaient pas inclus dans ce projet, causant du retard.

- h) Il s'agissait d'un projet de groupe compliqué, centré sur un fournisseur local qui travaillait au développement de systèmes sans CFC pour approvisionner ses clients. Le projet incluait aussi le recours au fournisseur comme sous-traitant pour la majeure partie de la cueillette des données, un atelier sur la mise en œuvre et le soutien technique aux clients ainsi que pour des tâches de fermeture de projet, sous-traitées avec le Bureau des services d'appui aux projets. Cet arrangement a permis une supervision détaillée du projet dans les petites entreprises sans avoir les dépenses associées aux visites de chaque entreprise par un consultant international (ce qui ne correspondait pas à une utilisation rentable des ressources). Cette méthode s'est avérée un succès pour la mise en œuvre rentable du projet, avec des entreprises satisfaites des résultats et des objectifs atteints tandis que le projet a été achevé selon le calendrier indiqué.
- i) Le projet incluait aussi l'analyse des prototypes de distributeurs dans le but d'identifier des équipements disponibles localement à faible coût, des équipements qualifiés de coût inférieur aux équipements de mousse "standard". On cherchait ainsi à aider les plus petites entreprises dont la consommation ne justifie pas le financement complet des distributeurs de mousse standard mais qui pourraient toutefois bénéficier d'un projet de conversion. Ce projet a réussi à identifier plusieurs équipements produits localement qui convenaient aux applications et qui furent mis en œuvre avec succès dans le projet. Les résultats peuvent s'appliquer à d'autres pays et dans certains cas on peut faire appel à ces mêmes fournisseurs pour un projet similaire. Dans des pays trop éloignés pour une mise en œuvre rentable, on pourrait envisager un exercice similaire pour qualifier des équipements produits localement.
- j) A cause du volume d'équipements achetés récemment à travers le programme du FML, les soumissions sont devenues très concurrentielles. Les soumissionnaires nationaux, très concurrentiels, sont souvent les fournisseurs choisis. Il faudrait tenir compte des prix réduits sur le marché pour établir les budgets des projets futurs, surtout au Brésil, où l'effet a été assez dramatique dans certains cas.

1.2 Enseignements à caractère technique

- a) Dans certaines applications, la mousse à pellicule intégrée à base d'eau permet d'avoir pratiquement le même procédé de finissage que la mousse gonflée au CFC-11. Toutefois, l'acceptabilité de la pellicule dépend de l'application, du produit final que l'on veut produire et des procédés de finissage que le produit doit subir. Il faut porter une grande attention à ces facteurs lors de la conception du projet et faire les ajustements appropriés dans le traitement. Il est impossible d'établir des règles définitives sur le besoin de revêtement anticorrosif car les cas varient d'une entreprise à l'autre.
- b) Pour assurer la mise en œuvre réussie du projet, il faut analyser avec soin les besoins en équipements plutôt que de remplacer tout simplement les équipements. Dans ce cas, les opérations de l'entreprise exigeaient des équipements différents (distributeur LP plus grand) des équipements utilisés pour la consommation de référence (petit distributeur portable pulvérisateur/verseur). Une analyse technique adéquate des besoins a permis de spécifier un remplacement plus adéquat des équipements; les objectifs du projet ont été

atteints tout en répondant aussi aux exigences de production de l'entreprise de la manière la plus efficace.

- c) Il a fallu résoudre des problèmes techniques liés à la qualité du produit fini. Bien que certains problèmes étaient antérieurs au projet du FML, on a constaté que la reformulation et l'ajustement des paramètres d'opération du nouvel équipement permettraient de résoudre les problèmes et d'obtenir un produit final acceptable. L'achèvement du projet s'est avéré très satisfaisant pour l'entreprise.
- d) La compatibilité et l'acceptabilité technique et commerciale des technologies de remplacement disponibles devraient faire l'objet d'un examen et d'une analyse minutieuse par toutes les parties concernées (incluant le Comité des choix technologiques) avant d'être recommandées comme solution optimale.
- e) Les méthodologies utilisées pour l'évaluation des coûts différentiels d'investissement et des surcoûts d'exploitation devraient s'appuyer sur les données techniques et financières réelles de l'industrie pour les technologies respectives de remplacement plutôt que sur des hypothèses "théoriques".
- f) Il est assez difficile d'obtenir de bonnes propriétés dans les mousses à faible densité avec la technologie DCL. Les sociétés aux capacités techniques faibles ne devraient pas se lancer dans ce type de technologie. La formation des techniciens est d'une importance critique. De plus, une bonne préparation du projet est importante; l'installation des équipements prend toujours beaucoup plus de temps que les délais indiqués par les fournisseurs.

1.3 Enseignements à caractère économique

- a) Ce projet nous a appris que la conversion pour des fins environnementales peut entraîner parfois un changement majeur dans la distribution commerciale. Avant la conversion, cette entreprise avait un volume d'activités important dans les coussins moulés en mousse souple de faible densité. La technologie retenue ne permettait pas la production des mêmes propriétés physiques et par conséquent ce marché a été perdu. L'entreprise a dû faire de gros efforts pour développer le secteur des mousses à pellicule intégrée pour rester en affaires. Il est capital de veiller à ce que la société comprenne tous les impacts potentiels d'un projet de conversion et les mesures requises à travers l'ensemble de l'entreprise pour compenser ces changements. Dans ce cas, la conversion technique a exigé des efforts majeurs dans le service des ventes et du marketing pour compenser les restrictions de production.
- b) Les conditions du marché peuvent modifier la gamme de produits d'une société. Dans un tel cas, il est essentiel d'évaluer la viabilité des solutions de remplacement sélectionnées.
- c) Lorsque l'entreprise bénéficiaire fabrique une gamme de produits ou des applications aux propriétés différentes, il faut faire des essais étendus pour connaître la performance de chaque formule séparément, ce qui augmente le coût des essais. Il y a aussi les coûts

associés à la préparation du site, tel que les raccordements aux services publics, les séchoirs, etc. Le financement des essais et de la préparation du site devrait prendre en compte ces éléments.

- d) La conversion d'une extrudeuse qui représente un investissement majeur, devrait à l'avenir faire l'objet d'une enquête plus détaillée dans le cadre de la préparation du projet. Les fabricants et fournisseurs d'équipements semblent avoir des politiques différentes. La nécessité d'un arrêt de production pendant six mois a totalement surpris le consultant car c'est une situation qu'il n'avait jamais rencontrée auparavant. Si on l'avait su avant l'approbation, il y aurait pu y avoir une discussion pour savoir si un tel coût était admissible au financement ou s'il devait être assumé par le bénéficiaire. Ce coût est considéré comme un surcoût mais il est assumé par la société.
- e) Le coût estimatif de l'équipement de remplacement était inférieur au coût réel et les coûts de l'équipement de sécurité ont aussi été sous-estimés. L'estimation des coûts des équipements de remplacement devrait s'appuyer sur les prix réels et courants du marché, plus 5% d'imprévus afin d'absorber les futures fluctuations de prix puisque normalement la mise en œuvre du projet a lieu plus tard.
- f) Les principaux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de ce projet étaient les retards du côté de la société bénéficiaire pour organiser le financement de la nouvelle unité de production de mousse en continu. Il s'agit d'un projet d'ingénierie majeur pour toute entreprise et il n'a pas pu être mis en œuvre selon le calendrier initial, surtout parce que le financement n'était pas encore organisé au moment de l'approbation du projet. Si l'on veut approuver des projets qui impliquent ce type d'amélioration majeure des immobilisations, le calendrier de mise en œuvre devrait refléter la situation avec réalisme.
- g) La société n'était pas pleinement équipée tant du point de vue des infrastructures que des ressources humaines pour recevoir un équipement de haut niveau sans une assistance additionnelle qui a fini par être fournie mais en entraînant des retards. A l'avenir, la conception du projet devrait tenir compte du temps additionnel nécessaire pour la conversion des PME.

1.4 Enseignements reliés à la mise en œuvre des projets

- a) Durant l'analyse de l'offre d'équipements, il y a eu des conflits entre des soumissionnaires perdants et l'entreprise elle-même, ce qui a suscité beaucoup de discussion entre le personnel, les experts et l'entreprise. Cette situation a démontré la nécessité de souligner auprès de toutes les parties impliquées que les offres et leur analyse constituent des documents confidentiels qui ne doivent pas être partagés, ni rendus publics. Elle souligne le besoin d'informer clairement les entreprises sur les exigences de confidentialité du processus.
- b) L'interférence du fournisseur dans la soumission et dans le processus de sélection des équipements peut avoir des implications profondes. Il est très important d'insister sur le fait que même si l'autorité décisionnelle ultime quant au choix des équipements

appartient aux entreprises, les équipements sélectionnés doivent répondre aux objectifs initiaux du projet. Il faut expliquer très clairement aux parties et elles doivent le reconnaître par écrit que l'acceptation repose sur les exigences initiales et non pas sur les critères de conception d'une configuration alternative quelconque choisie par l'entreprise. Les problèmes techniques qui dépassent les spécifications initiales doivent être réglés entre l'entreprise et le fournisseur et ne doivent pas retarder le calendrier de mise en œuvre du projet. Ceci doit être énoncé clairement dès le début du processus et les responsables de l'entreprise doivent signer un document confirmant leur acceptation de ces principes.

- c) Ce projet a démontré que si une société bénéficiaire connaît une situation financière difficile, la mise en œuvre du projet sera probablement retardée et s'avérera aussi difficile. Dans ce genre de situations, il faut obtenir le plein engagement de la société et de ses créanciers sur le fait que toutes les mesures nécessaires seront prises pour assurer la mise en œuvre du projet.
- d) Les enseignements tirés de ce projet sont les suivants : 1) Il est très important d'obtenir la supervision du PNUD et l'assistance technique des experts internationaux à temps pour la mise en œuvre du projet. 2) La coordination et la gestion du gouvernement et de l'agence nationale de mise en œuvre sont indispensables pour une mise en œuvre efficace du projet. 3) Le fait que l'agence nationale de mise en œuvre et le spécialiste de la passation des marchés soient la même organisation est une bonne chose pour la mise en œuvre du projet. 4) La force technique, la coopération active et la compréhension de l'entreprise bénéficiaire sont les fondements d'une mise en œuvre réussie du projet.
- e) L'entreprise ne connaissait pas certaines procédures, ni les fournisseurs de machineries, ce qui a causé des retards à divers stades de la mise en œuvre. Pour une mise en œuvre efficace, l'entreprise doit être au courant des différentes étapes du projet, comme la sélection de la technologie, les fournisseurs de machinerie, les politiques et les règlements gouvernementaux, les exigences des institutions financières, des agences gouvernementales, etc.
- f) Lorsqu'une entreprise est responsable de la mise en œuvre de certaines parties d'un projet (rénovation des équipements) il est essentiel de suivre le projet de près et de s'assurer que le travail est terminé. Le cas échéant, les surcoûts d'exploitation ne devraient pas être versés avant que l'entreprise ne se soit acquittée de ses responsabilités de manière satisfaisante. En outre, il faudrait suivre les changements de personnel dans les entreprises bénéficiaires et organiser des rencontres pour informer le nouveau personnel, le cas échéant.
- g) Des liens solides entre l'ONUDI et le Bureau national de l'ozone ont facilité des arrangements efficaces et proactifs pour le dédouanement de l'équipement importé, son installation et la mise en route ainsi que pour d'autres activités opérationnelles et administratives relatives à la mise en œuvre du projet.

- h) Lorsqu'une entreprise devient moins coopérative pour achever le projet, il faut utiliser tous les outils disponibles pour l'encourager à terminer le projet. En dépit des difficultés rencontrées avec cette entreprise, il a été possible de finaliser le projet plutôt que de le voir annuler. Ce fut un résultat productif tant pour l'entreprise que pour le Fonds. Dans ce cas, ce sont des communications claires et cohérentes de la part des experts et de l'agence d'exécution qui ont permis finalement d'achever le projet.

2. PROJETS NE PORTANT PAS SUR DES INVESTISSEMENTS

2.1 Enseignements reliés aux intervenants

- a) L'implication directe du ministre de l'Environnement est requise pour assurer l'approbation de la législation sur les SAO.
- b) La participation de la communauté scientifique et du secteur privé à l'élaboration de la politique est essentielle pour la réussite du projet.
- c) La préparation d'un plan de mise en œuvre des politiques contribue au renforcement de la capacité de gestion d'un pays visé à l'article 5 et fournit des occasions de renforcer la coordination entre le BNO et d'autres instances gouvernementales.
- d) Le renforcement des institutions du BNO doit se poursuivre ainsi que celui des instances gouvernementales pertinentes, notamment lorsqu'un pays visé à l'article 5 consomme des SAO autres que le CFC.
- e) Une coopération étroite entre les usagers, les législateurs, les écologistes, les agences nationales et internationales de mise en œuvre et l'agence d'exécution du projet est au cœur de la réussite d'un projet.
- f) Le réseautage entre les ONG et les BNO peut apporter un soutien capital à l'échange d'informations et à la sensibilisation du public.
- g) Il faudrait tenir compte des limites imposées par la structure institutionnelle de l'agence d'exécution locale pendant la préparation du projet. Il faut que des capacités et des structures institutionnelles appropriées soient en place pour mener à bien les activités ne portant pas sur des investissements (telle que la préparation d'un plan d'action et d'une stratégie sectoriels).
- h) Une coordination interinstitutionnelle entre les secteurs est importante pour assurer l'enregistrement et le contrôle des SAO.
- i) Il faut impliquer les partenaires dès l'élaboration et l'adoption des règlements et jusqu'à leur application.

- j) La participation des intervenants augmente la compréhension, la sensibilisation et l'appropriation.
- k) Les professionnels réalisent la nécessité et les avantages de se regrouper et de réglementer leur pratique professionnelle. Il faudrait souligner qu'il s'agit là d'un outil de sensibilisation.
- l) Des cadres réglementaires et politiques solides, combinés à une application efficace des règlements nationaux, contribuent à accélérer une élimination réussie.

2.2 Enseignements reliés à la coopération avec les services de douanes

- a) Il faudrait mettre sur pied un groupe technique au niveau national pour aider le service des douanes pour toutes les questions qui touchent aux SAO.
- b) Il faudrait intégrer les questions qui touchent à l'ozone dans la formation continue des services de douanes.
- c) La diffusion régulière d'informations et de données sur les SAO auprès des agents de douanes locaux constitue la clé de la réussite.
- d) Il faudrait établir des réseaux coopératifs entre les organisations douanières de pays voisins.

2.3 Enseignements tirés des ateliers et des séminaires

- a) Le recours à l'expertise locale et la sensibilité aux exigences culturelles/religieuses, aux difficultés socio-économiques et politiques facilitent les ajustements aux approches prévues et garantissent la réussite.
- b) Les délégués/participants doivent absolument être de niveau suffisamment élevé pour avoir une compréhension éclairée des enjeux pertinents. Une expérience pratique de ces enjeux et une bonne connaissance de la langue de travail devraient être des critères de sélection.
- c) Il serait possible de réduire les problèmes de langue et les obstacles en distribuant les principaux sujets de discussion avant les ateliers.
- d) Des lieux centraux, avec services de soutien, facilement accessibles par les divers moyens de transport, sont préférables car les lieux isolés compliquent l'organisation et la logistique.
- e) Les séances de formation devraient intégrer un maximum d'exercices pratiques. Une formation pratique des intervenants et des démonstrations sur les solutions de

remplacement disponibles sont des moyens efficaces pour sensibiliser le public et susciter des engagements.

2.4 Enseignements reliés à la formulation du projet, la portée régionale et la surveillance

- a) Une évaluation exacte des besoins d'un pays est absolument essentielle pour s'assurer de fournir le type d'équipement approprié et il faudrait l'étudier attentivement durant la préparation du programme de pays et de la proposition de projet de PGF.
- b) La consommation au moment de la formulation du projet peut avoir variée considérablement par rapport aux montants au moment de l'approbation.
- c) La mise en œuvre d'activités coordonnées au plan régional n'est pas toujours le moyen le plus efficace d'aller de l'avant. Les projets régionaux devraient davantage ressembler à des échanges d'idées/expériences plutôt qu'à des activités coordonnées qui tendent à être retardées en attendant que tous les pays y participent.
- d) Le partage régional d'expertise renforce l'impact de la formation.
- e) La rotation des équipements entre plusieurs pays n'encourage pas l'appropriation ni la responsabilisation. Ce n'est pas une approche viable. Les agents de l'ozone avaient décidé d'acheter une unité et ensuite ils ne se sont pas entendus sur le partage de l'équipement.
- f) La banque de halons devrait être confiée à une société qui a l'expérience des systèmes à haute pression et des équipements de lutte contre les incendies.
- g) Il faudrait une surveillance plus fréquente pendant toute la durée du projet surveillé. Il faudrait toujours prévoir et budgéter convenablement la surveillance de la mise en œuvre du projet, soit dans le cadre du projet de récupération et de recyclage ou comme projet de surveillance du PGF.