



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

Distr.  
GÉNÉRALE

UNEP/OzL.Pro/ExCom/54/56  
7 mars 2008



FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

COMITÉ EXÉCUTIF  
DU FONDS MULTILATÉRAL AUX FINS  
D'APPLICATION DU PROTOCOLE DE MONTRÉAL  
Cinquante-quatrième réunion  
Montréal, 7 - 11 avril 2008

**ÉVALUATION DES COÛTS ADMINISTRATIFS NÉCESSAIRES POUR LA PÉRIODE  
TRIENNALE 2009-2011 (SUIVI DE LA DÉCISION 50/27)**

Le présent document comporte le rapport périodique du consultant conformément aux décisions 50/27 et 51/38. Il était prévu que le contrat démarre en septembre 2007. Cependant, en raison du retard constaté dans l'approbation du contrat, celui-ci n'a démarré qu'en janvier 2008. Le rapport final sera soumis à la 55<sup>ème</sup> réunion.

Les documents de présession du Comité exécutif du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal sont présentés sous réserve des décisions pouvant être prises par le Comité exécutif après leur publication.

Par souci d'économie, le présent document a été imprimé en nombre limité. Aussi les participants sont-ils priés de se munir de leurs propres exemplaires et de s'abstenir de demander des copies supplémentaires.



# Multilateral Fund

for the Implementation of the Montreal Protocol

---

## EVALUATION GLOBALE INDEPENDANTE DES FRAIS ADMINISTRATIFS NECESSAIRES POUR LA PERIODE TRIENNALE 2009-2011

Rapport périodique

Destinataire: Secrétariat du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal  
7 avril 2008  
*Version française*

# 1. Contexte

Le Fonds multilatéral a engagé plusieurs agences d'exécution chargées de réaliser son objectif consistant à éliminer la consommation et la production des substances appauvrissant l'ozone (SAO) dans les pays de l'Article 5 conformément à un échéancier fixé. Aux termes des accords passé avec le Comité exécutif du Fonds multilatéral, les agences d'exécution factureront au Fonds multilatéral Secrétariat les frais administratifs leur permettant de s'acquitter de leurs obligations de supervision, d'assistance technique et de surveillance des projets approuvés.

Lors de sa 50<sup>ème</sup> réunion, le Comité exécutif du Fonds avait décidé d'autoriser le Secrétariat "de procéder à une évaluation globale indépendante des frais administratifs nécessaires pour la période triennale 2009-2011, en faisant appel à des consultants, ou des cabinets de consultants, indépendants et de rendre compte de ses conclusions à la première réunion du Comité exécutif en 2008 et a invité les agences d'exécution à faciliter la participation d'auditeurs internes, ou d'autres membres du personnel financier selon qu'il convient, dans l'équipe d'étude" (décision 50/27, para. C). Les termes de référence adoptés par le Comité ont été définis dans la décision 51/38 et fournies à l'Annexe I.

Le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) a été désigné pour entreprendre l'évaluation indépendante.

## 2. Objectifs de l'Évaluation indépendante

Plusieurs objectifs ont été assignés à l'évaluation indépendante. Ces objectifs peuvent être répartis en plusieurs catégories:

- a. Flux de trésorerie – L'équipe d'étude procédera à un examen des frais administratifs engagés sur la durée par rapport au décaissement prévu des frais d'agence et des dépenses unitaires essentielles prévues pour les activités d'élimination. L'équipe de projet identifiera différentes options pour garantir la stabilité des contributions des pays donateurs pendant la période d'élimination 2010 et le lancement des projets HCFC.
- b. Financements suffisants et adéquats – Evaluer les niveaux de financement pour permettre aux agences de couvrir leurs frais administratifs pendant la prochaine période triennale. Pour conclure cette analyse, la détermination de l'adéquation des financements ne se limitera pas à la seule révision des frais administratifs mais devra également établir dans quelle mesure les ressources existantes pourraient être utilisées pour couvrir les frais administratifs, en tenant compte du solde important des coûts d'appui qui existait à la fin des exercices 2005 et 2006.
- c. Efficacité dans tous les Accords multilatéraux sur l'environnement (AME) – Les agences d'exécution gèrent également d'autres AME et pourraient avoir être chargés de missions avec des conditions de financement similaires à celles du Fonds multilatéral (ex. : CCNUCC). L'équipe de projet évaluera les plans mis au point par les agences d'exécution afin de tirer le meilleur parti de toute opportunité d'efficacité qui pourrait exister.



- d. Examen des agences bilatérales – Les agences bilatérales sont de plus en plus mobilisées par les pays donateurs comme moyen de contribuer au Fonds multilatéral. En mobilisant ces agences pour mettre en œuvre des projets, les pays donateurs saisissent cette occasion pour dicter la nature d’une petite partie de leurs contributions globales. L’équipe de projet comparera entre modalités de mise en œuvre des agences bilatérales et multilatérales en vue d’identifier la nature des coûts de projet engagés par les agences bilatérales et la valeur ajoutée de cette méthode de mise en œuvre.
- e. Expérience des agences d’exécution avec des AME similaires – Les bureaux des agences d’exécution sont également associés aux activités de mise en œuvre pour d’autres AME. Dans ce cadre, l’équipe de projet examinera les activités des agences d’exécution pour d’autres AME telles que les régimes des coûts d’administration d’autres AME, les similarités entre régimes en termes de besoins en coûts administratifs et les volumes de remboursement que les agences d’exécution reçoivent de tous les AME.
- f. Activités de coordination inter-AME – le Comité exécutif du Fonds avait décidé, par le passé, que les frais d’agence et les montants unitaires essentiels ne devraient pas être affectés aux activités de coordination inter-AME. Le rapport indiquera dans quelle mesure les obligations des accords sont honorées dans le cadre des accords convenus.
- g. Affectation et efficacité des régimes de frais administratifs – L’équipe de projet procédera à une analyse minutieuse de la nature, de la portée et des modèles de dépense historiques des frais administratifs de l’agence ainsi que des tendances de mise en œuvre du projet. Cette analyse servira à identifier les différentes options de simplification des frais administratifs en tenant compte des activités d’élimination et de PAC de la prochaine période triennale et au-delà.

### 3. Approche

Pour les besoins de cette évaluation, nous avons fondé notre approche sur cinq principales phases de projet (voir tableau ci-dessous), en tenant compte du calendrier de réalisation:

CALENDRIER 2008 DU PLAN DE TRAVAIL DU FONDS MULTILATERAL		Janvier				Février				Mars				Avril				Mai				Juin				Juillet					
	Tâches du projet	7	14	21	28	4	11	18	25	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28
1	Phase I : Lancement	■				■																									
2	Phase II: Planification du projet					■																									
3	Phase III: Analyse des données et révision					■				■																					
4	Phase IV : Rapport													■				■													
5	Phase V : Présentation																														

a. **Phase I:** Lancement – en cours

Sur notification de l’attribution du contrat, PwC a pris les dispositions nécessaires pour contacter le Secrétariat du Fonds multilatéral en vue de tenir une réunion de lancement du projet. Cette réunion a permis de discuter certains aspects contractuels et d’autres questions intéressant le projet. Il s’agissait, pour nous, de confirmer dès que possible à quel niveau l’examen s’est fait et de rendre compte de la structure et du contenu, et ce en collaboration étroite avec le Secrétariat du Fonds multilatéral



Secrétariat, les agences d'exécution et d'autres parties prenantes à l'effet de produire un rapport à la fois clair et utile.

b. **Phase II:** Planification détaillée – achevée

Suite à la réunion de lancement du projet, et sur la base de sa compréhension du projet et de sa grande expérience sur des projets analogues, PwC a travaillé en collaboration étroite avec le Secrétariat du Fonds afin de tracer l'esquisse du rapport et définir une approche de travail basée sur l'information fournie ainsi que sur nos propres éclairages sur le projet. Nous avons confirmé les échéances, le calendrier des visites et la révision de la documentation et produit une mouture initiale du projet final pour discussion (exposé en détail à la section "*Grandes lignes du rapport*").

c. **Phase III:** Analyse des données et révision – en-cours

La partie collecte et analyse des données sera réalisée sous forme d'étude documentaire, d'enquêtes, d'entretiens avec les parties prenantes et de visites sur site, suivant un processus de collaboration avec le Secrétariat du Fonds et d'autres agences d'exécution. Un test-pilote de la démarche a été réalisé avec Environment Canada au début du mois de février. Voir la section "Visites sur le terrain" pour davantage d'informations.

Une fois l'information obtenue, l'équipe de recherche procédera à un examen intégral et à la consolidation de l'information. Une évaluation de l'information sera menée vis-à-vis les grandes lignes et les critères identifiés pour le projet.

d. **Phase IV:** Rapport – Mars – juillet 2008

Les résultats préliminaires de l'examen seront compilés et résumés dans un projet de rapport préliminaire qui contiendra les éléments des différentes sections et sous-sections et énoncera les conclusions attendues. Le projet de rapport préliminaire sera ensuite transmis au Secrétariat du Fonds multilatéral pour examen et observations avant de le verser dans le rapport final.

Le projet de rapport final sera ensuite entièrement révisé avant d'être présenté, dans le format conventionnel, au Secrétariat du Fonds multilatéral. L'équipe veillera en sorte que tous les documents justificatifs et d'information sont bien référencés et joints en annexe, le cas échéant. Le projet de rapport final sera soumis au Secrétariat du Fonds multilatéral le 30 juin 2008 puis à la 55<sup>ème</sup> Réunion du Comité exécutif en juillet 2008.

e. **Phase V:** Présentations – juillet 2008 et automne 2008 (à confirmer)

Sur la base des constats et des résultats du rapport, PwC présentera au Comité exécutif les principaux éléments du projet, l'approche adoptée et les résultats. Le contenu de l'exposé et le lieu où il sera donné seront arrêtés avec le Secrétariat du Fonds multilatéral à une date ultérieure.



## 4. Grandes lignes du rapport

Ce schéma de rapport constitue les grandes lignes du rapport qui sera remis à la réunion du Comité exécutif en juillet 2008. Il sera composé de 5 sections et de plusieurs annexes, comme décrit ci-dessous.

### Résumé analytique

Présentation, de façon résumée, des constats de l'évaluation indépendante.

### Introduction

Cette section introduira le lecteur à la mission confiée et lui expliquera le contexte et les objectifs assignés au projet, le périmètre de l'analyse et la définition des notions liées à l'évaluation du régime de coûts administratifs afin que les termes soient clairs et compris de façon uniforme.

### Méthodologie

Il s'agit ici de décrire et d'expliquer la méthodologie que l'équipe de projet a retenue pour entreprendre son évaluation du régime de coûts administratifs.

Les domaines sur lesquels portera l'analyse seront également expliqués et les principaux défis identifiés. Ces domaines (ex. : impacts des projets d'élimination, adéquation du régime actuel de coûts administratifs dans l'avenir, impacts du recours aux agences bilatérales pour réaliser les projets du Fonds multilatéral, etc.) seront dégagés à la lumière de notre évaluation préliminaire et de nos échanges avec les principales parties prenantes.

### Analyse et principaux constats

Sur la base de notre analyse quantitative et qualitative des données, des visites sur le terrain et des échanges avec les principales parties prenantes et les groupes de pairs, cette section exposera notre analyse de la situation actuelle et présentera les constats relevés et les possibilités d'amélioration.

Elle contiendra également notre examen de divers aspects tels que l'impact du régime actuel de coûts administratifs, le modèle actuel de comptabilité analytique, les méthodes de gestion des flux de trésorerie et d'autres questions importantes. Les raisons et les impacts des retards dans la réalisation du projet et les fonds non utilisés seront également étudiés afin de soutenir une éventuelle révision du financement du Fonds multilatéral et des éventuelles économies d'échelle pour atteindre les objectifs arrêtés pour la période 2009-2011.

### Recommandations

A la lumière de l'analyse de l'écart relevé entre l'état actuel et les besoins futurs de la prochaine période triennale et l'étalonnage avec l'approche des groupes de pairs aux frais administratifs, des



recommandations seront formulées et un modèle pour les rubriques principales sera proposé, selon que de besoin.

## Conclusion

Une conclusion pertinente des constats du rapport d'évaluation indépendante.

## 5. Visites sur le terrain

Des visites sur le terrain ont été prévues du 13 février au 24 mars 2008. Les principaux constats seront présentés par notre Chef d'équipe et le Chercheur en chef lors de la 54<sup>ème</sup> Réunion du Comité exécutif en avril 2008.

Agence	Etat	Contact	Chercheur PwC
<b>ONU</b>	Visite de terrain à Vienne confirmée pour le 10 et le 11 mars 2008	Sidi Menad Si-Ahmed	Kenny Wong
<b>PNUD</b>	Visite de terrain à New York confirmée pour le 10 et le 11 mars 2008	Suely Carvalho	Antoine Bourgoignie
<b>PNUE</b>	Visite de terrain à Paris confirmée pour le 13 mars 2008 Visite de terrain à Nairobi (à confirmer).	Rajendra Shende	Kenny Wong
<b>BANQUE MONDIALE</b>	Première vidéoconférence le 25 février 2008 Visite de terrain à Washington confirmée pour le 13 mars 2008	Steve Gorman	Jennifer Semerdjian Antoine Bourgoignie
<b>ENVIRONNEMENT CANADA</b>	Visite de terrain confirmée pour le 13 février 2008	Philippe Chemouny	David Pascal Jennifer Semerdjian
<b>UNFIP</b>	Visite de terrain à New York confirmée pour le 12 mars 2008	Amir A. Dossal	Antoine Bourgoignie
<b>CCNUCC</b>	Visite de terrain à Bonn confirmée pour le 12 mars 2008	Asfaha Beyene	Kenny Wong
<b>GTZ</b>	Vidéoconférence avec la GTZ confirmée pour le 12 mars 2008	Volkmar Hasse	Kenny Wong
<b>AFD</b>	Visite de terrain à Paris à confirmer pour le 14 mars 2008	Beatrice Vincent	Kenny Wong
<b>FEM</b>	Visite de terrain à Washington, à confirmer dans la semaine du 24 mars 2008	Yasemin Biro	Jennifer Semerdjian Antoine Bourgoignie







## Annex I

### TERMS OF REFERENCE

#### Introduction

1. These terms of reference have been prepared further to the decision of the Executive Committee at its 50<sup>th</sup> Meeting authorizing the Secretariat “to undertake a comprehensive independent assessment of the administrative costs required for the 2009–2011 triennium, using independent consultants or consulting firms as needed, and to report its conclusions to the first Meeting of the Executive Committee in 2008” (decision 50/27, para. c) and decision 51/38 adopting the draft terms of reference, as orally amended by the Committee, noting that the Fund Secretariat would present the costs based on bids received from qualified consultants to the Executive Committee at its 52<sup>nd</sup> Meeting.

#### Background

2. The Executive Committee signed agreements with the multilateral implementing agencies that allowed a charge of a percentage of all expenditures made from the Trust Fund specified in the approved project documents and work programmes (UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/Inf.3, and 4 and UNEP/OzL.Pro/ExCom/8/29, Annex IV as amended by decision 25/2). For the World Bank, its agreement specified that it would be reimbursed for expenses incurred (UNEP/OzL.Pro/ExCom/5/Inf.2). It should be noted that administrative costs are administered in accordance with the regulations, rules and directives of the agency concerned. There are no agreements with bilateral implementing agencies for their activities under the Multilateral Fund.

3. There have been four systems of administrative costs under the Multilateral Fund since its inception. Initially, UNDP, UNEP and UNIDO received a flat agency fee at a rate of 13 per cent of the value of project approvals as well as project preparation and country programme preparation activities. By contrast, the World Bank received an administrative, legal and financial budget as a funding element in its annual work programme that included project preparation and country programme preparation as administrative costs. It also received 3 per cent support costs on funds approved for each individual project to cover the fees of its financial intermediaries responsible for project execution.

4. At its 12<sup>th</sup> Meeting, the Executive Committee requested the Secretariat to conduct an administrative cost exercise focused on the need to evolve norms (UNEP/OzL.Pro/ExCom/12/6, para. 41). As a result, the first independent assessment was conducted and considered by the Executive Committee at its 14<sup>th</sup> Meeting (UNEP/OzL.Pro/ExCom/14/12). This resulted in the first systematic change when the World Bank requested the Committee to apply support costs at a level of 13 per cent for all its projects approved at, and following, the 17<sup>th</sup> Meeting (decision 18/10, para.b). With this change, all implementing agencies received 13 per cent of project costs as administrative costs.

5. The second independent assessment resulted in a third change to the administrative cost regime. This was initiated in response to a request at the Eighth Meeting of the Parties where the Parties asked the Executive Committee to work toward the goal of reducing agency support costs from 13 per cent to an average of below 10 per cent (decision VIII/4, para. 6). The Committee asked the consultant to identify options and approaches for reducing the overall level of administrative costs, focusing on revising the current uniform, fee-based system (decision 21/2). An assessment report was submitted by Coopers and Lybrand to the 26<sup>th</sup> Meeting of the Executive Committee (UNEP/OzL.Pro/ExCom/26/67). It resulted in an administrative cost regime that was initially applied to all agencies, but currently remains fully operational only for bilateral agencies, and applies partially to UNEP. This administrative cost regime applied an agency fee of 13 per cent on projects up to a value of US \$500,000, an agency fee of 11 per cent on the value of projects exceeding US \$500,000 up to a value of US \$5 million, and an agency fee to be negotiated on a case-by-case basis for projects valued at more than US \$5 million

(decision 26/41). This also applies to UNEP with the exception of its Compliance Assistance Programme (CAP) where the agency fee is 8 per cent of the annual cost of the CAP and institutional strengthening where agency fee costs are 0 per cent because the CAP programme administers the vast majority of institutional strengthening projects.

6. In the context of a series of meetings during which the Executive Committee considered issues related to its strategic planning for the compliance period, the Committee noted that although a fixed agency share of project resources (as was provided at that time as a tool for resource allocation) gives agencies more predictability regarding their support costs, it has the disadvantage of extending the allocated resources over unnecessarily long periods of time, as is the case with most of the methyl bromide projects. The Committee further noted that this might not have been tenable in the 2002-2005 triennium when a stricter time frame for project implementation would have to be followed. In deciding to eliminate agency shares, the Executive Committee invited another change to the administrative cost regime that would provide “UNDP, UNIDO and the World Bank with administrative budgets, together with a reduced rate of support costs for individual activities” (UNEP/OzL.Pro/ExCom/37/66, paras. 55-58). The Committee asked the Secretariat to address the matter with the understanding that total administration costs would not exceed existing total administrative costs (decision 37/68c).

7. The most recent administrative cost regime was proposed to the 38<sup>th</sup> Meeting with the intention that it would guarantee the maintenance of current staffing levels in the implementing agencies, their core activities, and provide sufficient support costs for project implementation on a predictable basis (UNEP/OzL.Pro/ExCom/38/59, para. 4). It includes US \$1.5 million subject to annual review for a core unit in addition to applying an agency fee of 7.5 per cent for projects with a project cost at or above US \$250,000 (including institutional strengthening projects and project preparation) and an agency fee of 9 per cent for projects with a project cost below US \$250,000 (including country programme preparation) (decision 38/68). At its 46<sup>th</sup> Meeting, the Committee modified slightly the amounts of the core units and based them on the analysis in UNEP/OzL.Pro/ExCom/46/40. The base rates for core unit costs for UNDP and UNIDO were set at US \$1.7 million instead of US \$1.5 million and the Committee agreed to the possibility of an annual increase of up to 3 per cent for UNDP, UNIDO and the World Bank (decision 46/35).

8. At its 49<sup>th</sup> Meeting, the Executive Committee agreed to consider the capacity of UNDP, UNIDO and the World Bank to complete projects on time as a component of a review of administrative costs (decision 49/7(c)). Therefore, the Committee recognized the need for a more comprehensive assessment of the administrative cost regimes with a view to providing sufficient capacity to complete all activities needed to meet the needs of the Article 5 countries in their compliance efforts during the next triennium and to provide sufficient oversight and reporting for the Executive Committee, including taking into account current plans for the use of the balance of support costs and any related cash flow issues.

#### **Items to be considered by the Consultant**

9. At its 50<sup>th</sup> Meeting, during its review of proposed 2007 core unit costs, the Executive Committee was informed that there was a substantial balance in support costs amounting to between US \$30.8 and US \$40.8 million. Although this amount could have been used as it represented balances as at 31 December 2005 (in the first case) and only approved amounts for 2006 (in the second case), implementing agencies would continue to receive support costs on approvals and core unit costs at least until the end of the current triennium. Moreover, this amount could have theoretically covered support costs for an additional two to three years of overall administrative costs.

10. During the 2009-2011 triennium, CFCs, halons and CTC will be phased out by 2010. After 2010, only 20 per cent of the baseline for methyl bromide and 30 per cent of the baseline for TCA remain to be phased-out, along with the HCFC phase-out that is currently scheduled to occur by 2040. The

assessment of administrative costs should take into account the costs associated with closing activities for the 2010 phase-outs.

11. Support costs are provided to enable the implementing agencies to complete the supervision, technical assistance and monitoring obligations at the programme level through 2010 and beyond until projects are completed, completion reports and assessments have been conducted, and accounts have been reconciled and closed and all commitments in multi-year agreements have been fulfilled. They would also be used to monitor any projects with activities following 2010.

12. Support cost funds associated with projects cannot be used by the United Nations' implementing agencies until there is a project-related disbursement freeing the funds for use for administrative purposes. There may therefore be a cash flow issue to consider in determining whether funds are sufficient for the agencies to administer their existing and approved-in-principle portfolios to achieve the 2010 compliance targets. The assessment of the balance of support costs should take into account any such concerns with cash flow that might arise for the implementing agencies.

13. At its 49<sup>th</sup> Meeting, the Executive Committee agreed to consider the capacity of UNDP, UNIDO and the World Bank to complete projects on time in the context of its review of administrative costs at its 50<sup>th</sup> Meeting (decision 49/7(c)). The assessment should include a review of the administrative cost regimes of these agencies for Article 5 countries to achieve their compliance efforts during the next triennium, and meet their fiduciary responsibilities, and provide reporting to the Executive Committee. This should take into account current plans for the use of the balance of support costs and any related cash flow issues.

14. Although UNEP does not receive core unit costs, previous independent assessments also considered UNEP's administrative costs. As indicated above, decision 26/41 is the basis for administrative costs for UNEP and bilateral agencies. In determining the level of administrative costs in decision 26/41, Coopers and Lybrand considered historical costs for UNEP and the other agencies. Similarly, a review of UNEP administrative costs along the categories identified by Coopers and Lybrand should be undertaken. Since bilateral agencies have not been included in any assessment of administrative costs to-date, a similar review should be undertaken for existing agencies engaged in ongoing bilateral activities.

15. In undertaking this work, the consultant should take account of the previous reports prepared on this subject both by independent consultants and by the Secretariat. The information should be used to establish norms of the costs of administration of Fund projects. The categories of administrative costs employed in previous studies may also be used as a basis for the analysis but may be added to, or revised, as necessary. The extent to which existing resources could be used to address future administrative cost requirements should also be considered. The consultant should identify the services provided with administrative costs taking into account the different administrative cost regimes for UNEP and the other multilateral and bilateral implementing agencies.

16. The consultant should also take into account different implementation modalities used by the multilateral and bilateral implementing agencies. In some cases, administrative costs are used to administer programmes through other agencies while some agencies use their own staff to execute projects approved by the Executive Committee. In some cases, agency fees are transferred to the executing agency (for example, some agencies transfer funds to national executing agencies and/or financial intermediaries) and in other cases the fees are maintained to varying degrees by the agency administering the project.

17. The offices of implementing agencies dealing with Multilateral Fund matters are also involved in implementing activities funded for other multilateral environmental agreements (MEAs). At its 50<sup>th</sup> Meeting, the Executive Committee decided that the UNEP's compliance "CAP budget should only

be spent in accordance with the terms of reference for the financial mechanism contained in Article 10 of the Montreal Protocol and should not be spent on inter-multilateral environmental agreement coordination activities” (decision 50/26, para. a (iii)). The consultant should ascertain how this is being achieved for all agencies since the offices involved in activities for the Multilateral Fund are, for the most part, also involved in activities funded for other MEAs.

18. The consultant should also take into account the experience of the implementing agencies with similar multilateral funding mechanisms. In this respect, the administrative costs used for the Global Environmental Facility and other global and regional funds as applicable should be reviewed to inform a recommendation for future administrative costs of the Fund.

19. The consultant should propose any changes to the existing administrative cost regimes that would enable the implementing agencies to provide sufficient administrative support to Article 5 countries to help them achieve compliance during the next triennium with a view to providing sufficient capacity to complete all activities necessary for Article 5 countries to achieve their compliance efforts during the next triennium, enable implementing agencies to exercise their fiduciary responsibilities, and to provide sufficient oversight and reporting for the Executive Committee. In this respect, challenges for the next triennium (2009-2011) should be taken into account as mentioned above, in particular with respect to future control measures as well as the need to ensure that all commitments and financial accounts are closed. Any possible additional costs after 2011 would also have to be assessed taking into account any project activities expected to occur after 2010.

20. These terms of reference were orally amended by statements recorded in the report of the 51<sup>st</sup> Meeting of the Executive Committee as follows: “One Member, after noting that after 2010 only 20 per cent of the baseline for MB and 30 per cent of the baseline for TCA would remain to be phased out and that the HCFC phase-out was only scheduled to occur by 2040, said that the consultant should be asked to consider how the agencies’ administrative structures and costs could be streamlined accordingly. Other Members suggested that decisions of the next Meeting of the Parties be considered as well and that it should not be presumed that there would be changes to the existing administrative cost regime. It should be made clear to the consultant that any changes had to be supported by the findings of the study.”

21. Any changes to the existing administrative cost regimes should also take into account current plans for the use of the balance of support costs and any related cash flow issues mentioned above. To do this, the consultant should consider project implementation trends for the exiting portfolio of approved projects, earned versus unearned support costs, and fixed versus variable costs.