

Distr.: General  
10 March 2000  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٠  
٣ إلى ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٠، نيويورك  
البند ٨ من جدول الأعمال المؤقت  
تقييم العلاقة بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات  
المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تقييم العلاقة بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وبرنامج الأمم المتحدة  
الإنمائي

مذكرة من مدير البرنامج

- ١ - يود مدير البرنامج أن يوجه انتباه المجلس التنفيذي إلى أن تقييم العلاقة بين برامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع سيتاح لأعضاء المجلس بالاسبانية والانكليزية والفرنسية.
- ٢ - وريثما يتاح التقييم بلغات العمل الثلاث، وبغية تيسير المناقشة في الدورة الحالية، يرد موجز للتقييم في مرفق هذه الوثيقة<sup>(١)</sup>.

(١) نشر النص الكامل للتقييم على الموقع الخاص بالتنفيذي في الشبكة العالمية وهو متاح في شكل مطبوع يمكن الحصول عليه من أمانة المجلس التنفيذي (رقم الهاتف 906-5749 (212)).

## موجز تنفيذي لتقييم العلاقة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١ - يتناول التقييم العلاقة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بعد قرابة خمسة أعوام من انفصال المؤسستين، ويقدم توصيات من المؤمل أن تحسّن علاقة العمل بينهما. وعهد مكتب التقييم التابع للبرنامج الإنمائي إلى فريق مكون من أربعة خبراء مستقلين بإعداد هذا التقييم الذي أجري بالتشاور الوثيق مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، في جميع المراحل.

٢ - وتستند استنتاجات التقييم إلى مشاورات واسعة النطاق مع البرنامج الإنمائي والمكتب، أجريت في نيويورك في أيار/مايو وتشرين الأول/أكتوبر وتشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩. وزار فريق التقييم ١١ مكتبا قطريا في جميع المناطق. وأجريت في كل بلد، مقابلات مع موظفي البرنامج الإنمائي والمكتب والمسؤولين الحكوميين وممثلي الجهات المانحة والمؤسسات المالية الدولية. وزار الفريق أيضا المكتب الإقليمي لآسيا التابع لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والموجود في كوالالمبور، ومرفق نيروبي للتنفيذ التابع للمكتب، وشعبة التأهيل والاستدامة الاجتماعية التابعة للمكتب والموجودة في غواتيمالا. وأجريت مشاورات في جنيف وكوبنهاغن مع وحدات البرنامج الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع الموجود مقرها هناك، ومع الوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة في جنيف. واستشير أيضا بعض أعضاء المجلس التنفيذي الذين يمثلون الحكومات المانحة والحكومات المضيفة. وعُرضت استنتاجات التقييم وتوصياته على مدير البرنامج والمدير التنفيذي للمكتب وأعضاء لجنة التنسيق الإداري في شباط/فبراير ٢٠٠٠.

٣ - ولفهم العلاقات بين البرنامج الإنمائي والمكتب، اعتمد فريق التقييم نهجا واسع النطاق يتضمن دراسة المسائل التي تهم العلاقة مباشرة وكذلك السياق المؤسسي لكلتا المؤسستين. وكثير من العوامل التي تؤثر في العلاقة هي عوامل غير ملموسة مثل انعدام الثقة وسوء التفاهم السائدين بقدر كبير، وبعضها عوامل واقعية من قبيل عدم وجود حدود واضحة لمسؤوليات كل من المؤسستين.

٤ - وفيما يلي الاستنتاجات الرئيسية للتقييم:

- التعاون بين البرنامج الإنمائي والمكتب من حيث المهام جار بشكل جيد في كل من المقر والميدان، عند وجود فهم واضح لدور كل منهما ولأوجه التضافر الممكنة فضلا عن علاقات شخصية فعالة. وفي حالات أخرى، يشعر كل جانب بعدم الرضا عن أداء الجانب الآخر.
- لا يزال المكتب يعتمد بشدة على البرنامج الإنمائي كمصدر للتمويل بالنسبة لمعظم أعماله وفيما يتصل بالدعم المقدم من مكاتب البرنامج الإنمائي القطرية. وعقود الأعمال التي يجري الحصول عليها من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية مهمة أيضا، ولكن العقود الآتية من هيئات الأمم المتحدة الأخرى تظل هامشية.
- تتسم العلاقات بين المؤسستين إلى حد بعيد بالارتياح وسوء الفهم من الجانبين. ويعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى أن الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالبرنامج الإنمائي وتلك الخاصة بالمكتب لم تحدد قط بوضوح على صعيد البرنامج وقت الانفصال وبعده على حد سواء. وآليات الرقابة والتنسيق التي أنشئت لجنة التنسيق الإداري والفريق الاستشاري للمستفيدين لم تشتغل كما ينبغي.
- وهناك أوجه تداخل بين المؤسستين. فكلاهما تستطيع تنفيذ المشاريع، المكتب بوصفه جهة منفذة لأنشطة البرنامج الإنمائي، والبرنامج الإنمائي في حد ذاته من خلال أسلوب التنفيذ المباشر أو بحكم الواقع، بوصفه مؤسسة تدعم التنفيذ الوطني. وفي بعض المجالات، يوجد تنافس بين اختصاصات المؤسستين، ولا سيما في حالات الأزمات وفترات ما بعد انتهاء الصراع.
- يصعب على كلتا المؤسستين الاعتراف بدور الأخرى: البرنامج الإنمائي فيما يتعلق بدور المكتب بوصفه الجهة المسؤولة عن التنفيذ/المنفذة الرئيسية في منظومة الأمم المتحدة، والمكتب فيما يتعلق بدور البرنامج الإنمائي بوصفه مصدره الرئيسي للتمويل.
- تشكو كلتا المؤسستين من مواطن ضعف كبيرة في نظاميهما للإبلاغ المالي، بما في ذلك عدم احترام الآجال، وبخاصة افتقار النظامين إلى الاتساق بشكل واضح. وأفضى هذا الوضع إلى نشأة توتر بين البرنامج الإنمائي والمكتب. وبالنسبة لكلتا المؤسستين، أثارت مواطن الضعف في نظامي الإبلاغ المالي قلقا كبيرا لدى العملاء والمناخين. وفيما يتعلق بالأموال المعهود بها إلى

البرنامج الإنمائي من خلال الصناديق الاستثنائية أو اتفاقات الخدمات الإدارية، قد تؤثر هذه النقائص في الإبلاغ المالي سلباً على عمليات جمع الأموال.

- تسببت عمليات خفض الميزانيات على امتداد السنوات العشر الأخيرة في إضعاف هيكل مكاتب البرنامج الإنمائي القطرية بشدة. وفي المتوسط، خُفض عدد الموظفين الدوليين المتاحين لمهام البرنامج الإنمائي بمقدار النصف من أكثر من أربعة في عام ١٩٩٠ إلى اثنين أو أقل في عام ١٩٩٨. وفي المتوسط، خُفض عدد الموظفين الوطنيين في كل مكتب قطري بزهاء ٣٥ في المائة. وإلى حد ما، شجعت عمليات خفض هذه المكاتب القطرية على اختيار طرائق التنفيذ التي تمكنها من الحصول على موارد إضافية خارجة عن الميزانية من ناحية، ولكن من ناحية أخرى، تقليص مشاركة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في تنفيذ البرامج.
- كان لعمليات خفض الميزانية أيضاً أثر ضار على أداء كثير من مكاتب البرنامج الإنمائي القطرية؛ وهو ما أثر بدوره على علاقتها مع المكتب. وفي الوقت ذاته، لا يزال أداء بعض المكاتب القطرية فعالاً.
- يؤدي المكتب دوراً محدوداً ولكنه متزايد في دعم التنفيذ الوطني.
- يتسم أداء المكتب في تقديم خدماته بالتفاوت. وهناك بعض مواطن الضعف في إدارة المكتب للبرامج/المشاريع، ولا سيما في مهام الدعم، ولعل ذلك يعزى إلى النمو السريع جداً في إنجاز المشاريع والخدمات (٤٥ في المائة بين عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٨) وفي عدد الموظفين. وأفضت هذه النقائص في أداء المكتب إلى نشأة توتر بين المؤسستين.
- معالجة المكتب لمسألة سداده لتكاليف الدعم المقدم من مكاتب البرنامج الإنمائي القطرية تتم وفقاً لأغراض خاصة وبطريقة غير شفافة. وإضافة إلى ذلك، فإن الرسوم التي يفرضها البرنامج الإنمائي مقابل الخدمات المركزية المقدمة إلى المكتب تفتقر إلى الشفافية.
- الطريقة التي يحدد بها المكتب الرسوم التي يطلبها من عملائه تنقصها الشفافية أيضاً. فكثير من عملاء المكتب، بما في ذلك الحكومات والمأخون، لا يدركون أو لا يفهمون العلاقة بين الخدمات المقدمة والرسوم المفروضة مقابلها.

٥ - ودرس التقييم السيناريوهات الأربعة البديلة التالية التي يمكن أن تنظم العلاقة بين البرنامج الإنمائي والمكتب في المستقبل:

- تحول المكتب إلى وكالة مستقلة تماما؛
- إعادة إدماج المكتب في البرنامج الإنمائي؛
- إدماج المكتب في الأمانة العامة للأمم المتحدة؛
- بقاء المكتب "كيانا منفصلا وقائما بذاته"، مثلما هو الشأن في الوقت الحاضر، على أن يتم تحديد علاقته مع البرنامج الإنمائي بوضوح.

٦ - ويوصي فريق التقييم باعتماد الخيار الأخير.

٧ - وحدد فريق التقييم عددا من المجالات التي تدعو فيها الحاجة إلى اتخاذ إجراءات عاجلة. ولديه اعتقاد راسخ بأن هذه الإجراءات ستساعد على تهيئة الظروف التي لا بد منها لإنجاح الشراكة بين المؤسستين.

٨ - وفي الوقت ذاته، يود فريق التقييم أن يؤكد أنه ما لم تلتزم الإدارة العليا في كلتا المؤسستين بتبديد مشاعر الارتياب وسوء التفاهم، لن يتسنى تحقيق شيء يذكر. وبغية إحراز تقدم، سيكون من الضروري أن تبرهن الإدارة العليا لكلتا المؤسستين عن التزام صادق بإنجاح الشراكة وإشاعة هذا الشعور في نفوس موظفيها. والواقع أن هناك أوجه تضافر هامة يمكن أن تتحقق إذا تعاون البرنامج الإنمائي والمكتب في روح من الدعم والثقة المتبادلين.

٩ - وحدد فريق التقييم المجالات الرئيسية الستة التالية التي تدعو فيها الحاجة إلى إجراءات عاجلة:

١ - تحديد أدوار ومسؤوليات كل مؤسسة؛

٢ - الترتيبات المؤسسية؛

٣ - جمع الأموال والحصول على عقود الأعمال؛

٤ - طرائق التنفيذ؛

٥ - مبادئ تمويل المكاتب القطرية؛

٦ - مسائل الإدارة والتنظيم.

١٠ - وترد أدناه توصيات فريق التقييم بالنسبة لكل واحد من هذه المجالات الستة.

## ١ - تحديد أدوار ومسؤوليات كل مؤسسة

### التوصية ١ - مركز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١١ - ينبغي الإبقاء على المركز الحالي للمكتب بوصفه "كيانا منفصلا وقائما بذاته" و "ذاتي التمويل" ومرتبطا بالبرنامج الإنمائي. وينبغي أن تكون للمكتب المسؤولية الكاملة على إدارته الداخلية (انظر الفرع ٤ من التقييم).

### التوصية ٢ - تعيين المسؤوليات

١٢ - ترد التوصيات فيما يلي:

(أ) ينبغي للجنة التنسيق الإداري القيام، بوصف ذلك مسألة ذات أولوية، بتحديد وتعيين أدوار ومسؤوليات كل من البرنامج الإنمائي والمكتب بغية التقليل إلى أدنى حد من الحزازات والخلاف. ولعله يتعين على اللجنة أيضا عرض هذه المسألة على المجلس التنفيذي (انظر الفقرة ١٧٥ من التقييم)؛

(ب) ينبغي تصحيح أوجه التداخل القائمة بين المؤسستين، والتي هي مصدر الخلاف. ومن الأمثلة على أوجه التداخل هذه مجال حالات الأزمات وفترات ما بعد انتهاء الصراع، حيث يبدو أن شعبة الاستجابة لحالات الطوارئ التابعة للبرنامج الإنمائي وشعبة التأهيل والاستدامة الاجتماعية التابعة للمكتب تؤديان مهام مماثلة (انظر الفقرة ١٦١ من التقييم)؛

(ج) ينبغي للبرنامج الإنمائي والمكتب أن ييرما على سبيل الاستعجال الاتفاقات الفرعية المتوخاة في مذكرة التفاهم لعام ١٩٩٧. وينبغي عرض هذه الاتفاقات بشكل أوفى في أدلة إجرائية مفصلة تبين بوضوح مسؤولية وسلطة الطرفين على جميع الأصعدة، بما في ذلك تفاصيل عملية اتخاذ القرارات والإبلاغ وتدفق المعلومات (انظر الفقرتين ١٥٦ و ١٦٣ من التقييم)؛

(د) ينبغي للمدير التنفيذي للمكتب أن يصدر، بالتشاور مع البرنامج الإنمائي، تعليمات واضحة بشأن الدور المحدد للممثل المقيم للبرنامج الإنمائي بصفته ممثل المكتب (انظر الفقرة ٢٢٤ من التقييم).

## ٢ - الترتيبات المؤسسية

## التوصية ٣ - لجنة التنسيق الإداري

١٣ - تدعو الحاجة إلى هيكل مؤسسي لتعزيز التعاون والشراكة بين البرنامج الإنمائي والمكتب. لذلك يُوصى بالإبقاء على لجنة التنسيق الإداري مع إدخال بعض التغييرات على هيكلها الحالي ضمن برامترات القرارات المتخذة وقت إنشائها، وبخاصة ما يلي: (أ) يقوم المجلس التنفيذي بتقديم المشورة في مجال السياسة العامة للمكتب والإشراف عليه؛ (ب) يتولى الأمين العام الرقابة ويقدم المشورة على النحو المطلوب، لكفالة تنفيذ قرارات المجلس التنفيذي؛ (ج) يكون المدير التنفيذي، مسؤولاً عن إدارة المكتب، تحت إشراف الأمين العام. وجدير بالإشارة أن الأمين العام فوض إلى لجنة التنسيق الإداري مهامه في مجالي الرقابة والمشورة.

١٤ - ونظر فريق التقييم في ثلاثة خيارات تتعلق بلجنة التنسيق الإداري هي:

**الخيار ١** تستمر اللجنة برئاسة مدير البرنامج ويصبح المدير التنفيذي للمكتب عضواً كامل العضوية فيها. ويتم منح المكتب جزءاً خاصاً به في جدول أعمال المجلس التنفيذي. بيد أن لجنة التنسيق الإداري ستقوم باستعراض التقارير المقدمة من المكتب إلى المجلس التنفيذي، وتدرج تعليقاتها في إضافة للتقرير. وفي إطار هذا الخيار، ستواصل اللجنة ممارسة دورها في مجال الرقابة المفوض إليها من الأمين العام لكفالة تنفيذ قرارات المجلس التنفيذي. وإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون إحدى المهام الرئيسية للجنة هي تعزيز التعاون والشراكة بين البرنامج الإنمائي والمكتب؛

**الخيار ٢** لا يجري إدخال أي تغييرات على الهيكل الحالي للجنة، أي يظل مدير البرنامج رئيسها والمدير التنفيذي أمينها. بيد أن المكتب يمنح جزءاً خاصاً به في جدول أعمال المجلس التنفيذي. وتقوم لجنة التنسيق الإداري باستعراض التقارير المقدمة من المكتب إلى المجلس التنفيذي وتدرج تعليقاتها في إضافة للتقرير. وهذا الخيار مطابق للخيار ١ من جميع الجوانب الأخرى؛

**الخيار ٣** زيادة عدد الأعضاء الحالي للجنة التنسيق الإداري بإضافة رئيس لا ينتمي لأي من المنظمتين (يمكن أن يكون، على سبيل المثال، وكيل الأمين العام)، ويصبح المدير التنفيذي للمكتب عضواً كامل العضوية. وهذا الخيار مطابق للخيار ١ من جميع الجوانب الأخرى.

١٥ - وخلص فريق التقييم إلى أن الخيار ١ من الأرجح أن يشجع روح الثقة والتعاون والشراكة بين المنظمتين، ولذلك يوصي باعتماده.

١٦ - وفي الخيارات الثلاثة جميعها، يوصى أيضا بأن تجتمع لجنة التنسيق الإداري أربع مرات في السنة، قبل كل دورة من دورات المجلس التنفيذي. وينبغي أن يدعمها فريق عامل (أي لجنة فرعية) يجتمع مرة في الشهر لتبادل المعلومات على أساس منتظم وتعزيز التعاون (مثلا عن طريق بتحديد الفرص المشتركة وتسوية الخلافات الفعلية والمحتملة)، وإعداد المسائل التي يتعين عرضها على اللجنة ومتابعة تنفيذ قرارات اللجنة والمجلس التنفيذي (انظر الفقرة ١٧٤ من التقييم).

#### التوصية ٤ - الفريق الاستشاري للمستفيدين

١٧ - يوصى بالإبقاء على الفريق الاستشاري للمستفيدين. وينبغي أن تعقد اجتماعاته بدعوة من المدير التنفيذي للمكتب وبرئاسته، وذلك ليؤدي دور منتدى منتظم للتشاور بين المكتب وعملائه. وينبغي أن يجتمع مرة في السنة على الأقل (انظر الفقرة ١٧٨ من التقييم).

### ٣ - جمع الأموال والحصول على عقود الأعمال

#### التوصية ٥ - تعبئة الموارد

١٨ - ينبغي تمكين المكتب، بوصفه مؤسسة ذاتية التمويل، من جمع الأموال وتعبئة الموارد للأنشطة المتصلة بالخطة الإنمائية للبرنامج الإنمائي، على أن يكون ذلك بعد التشاور مع البرنامج الإنمائي وبالتعاون معه. وينبغي تخصيص الموارد التي تجري تعبئتها عن طريق هذه الجهود من خلال البرنامج الإنمائي وتسجيلها على أنها من موارده تحت حساب منفصل خاص بالمكتب (انظر الفرع ٥-٣ من التقييم).

### ٤ - طرائق التنفيذ

#### التوصية ٦ - طرائق التنفيذ

١٩ - ترد التوصيات فيما يلي:

(أ) ينبغي للمكاتب القطرية التقييد الدقيق بالمبادئ التوجيهية التي وضعها البرنامج الإنمائي مؤخرا بشأن التنفيذ الوطني لبرامج البرنامج الإنمائي وبشأن الصناديق التي يديرها. وينبغي الاستعانة بوكالة متعاونة لدعم السلطات الوطنية، كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وينبغي الحث على عدم إنشاء وحدات لدعم المشاريع متصلة بالمكتب الميداني لتأدية المهام التي يتعين أن تضطلع بها السلطات الوطنية عادة. بيد أنه في حالة البلدان التي تمول ١٠٠ في المائة من البرامج التي يديرها البرنامج الإنمائي. بموجب اتفاقات تقاسم التكاليف القائمة، ينبغي السماح للبرنامج الإنمائي بمواصلة استخدام طرائق التنفيذ الحالية (انظر الفرع ٤-٥ من التقييم)؛



(ب) ينبغي للبرنامج الإنمائي أن يسعى، في جميع الظروف، إلى القيام، على أساس تنافسي، بتحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ الأكثر جدوى وفعالية من حيث التكلفة (سلطة حكومية، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وكالة متخصصة أو صندوق أو برنامج تابعين للأمم المتحدة، منظمة غير حكومية، وما إلى ذلك). وينبغي أن يقتصر استخدام التنفيذ المباشر على الحالات التي لا توجد فيها أي وكالة منفذة أخرى قادرة على تنفيذ المشروع وراغبة في ذلك. وينبغي الأعمال الدقيق لهذا المبدأ الذي يشكل في الوقت الحاضر أحد الشروط الأربعة للتنفيذ المباشر (انظر الفرع ٥-٤ من التقييم)؛

(ج) ينبغي أن تحدد بوضوح مسؤوليات كل من البرنامج الإنمائي والكيان المسؤول عن التنفيذ/المنفذ بالنسبة لكل مشروع، وذلك في مصفوفة لإدارة المشروع (انظر الفقرتين ١٦٤ و ١٦٥ والمرفق ٤ من التقييم).

## ٥ - مبادئ تمويل المكاتب القطرية

### التوصية ٧ مبادئ تمويل المكاتب القطرية

٢٠ - ترد التوصيات فيما يلي:

(أ) ينبغي للبرنامج الإنمائي اتخاذ خطوات لكفالة تمتع مكاتبه القطرية بالقدرة الكافية على تأدية مهام البرمجة والتنسيق. وينبغي تزويد كل مكتب قطري بعدد أدنى من الموظفين، حسب حجم البرنامج القطري، لتأدية المهام الأساسية للبرنامج الإنمائي. وهؤلاء الموظفون الأساسيون هم وحدهم الذين ينبغي تمويل تكاليفهم من الميزانية العادية (انظر الفرع ٥-٥ من التقييم)؛

(ب) ينبغي تمويل مهام رصد المشاريع من ميزانيات المشاريع، مثلما هو الشأن حالياً بالنسبة للتقييم (انظر الفرع ٥-٥ من التقييم)؛

(ج) جميع أنشطة الدعم الإداري للمشاريع والوكالات المسؤولة عن التنفيذ والوكالات المتخصصة والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة ينبغي ألا تقدم إلا على أساس سداد التكاليف بحساب التكلفة الكاملة لهذه الخدمات. وينبغي الاتفاق على هذه التكاليف في مفاوضات بين المكتب القطري والجهة المسؤولة عن التنفيذ/المنفذة، ذات الصلة، استناداً إلى مبادئ عامة وصيغ مبسطة. بيد أن هذا الأمر سيقتضي تحسين نظم المحاسبة الحالية. وينبغي أن يودع التعويض عادة بشكل مسبق ومباشر في حساب المكتب القطري (انظر الفرع ٥-٥ من التقييم)؛

(د) ينبغي أن تكون للمكتب القطري السيطرة الكاملة على استخدام موارده الخارجة عن الميزانية، التي ستدفع له مباشرة، في إطار الترتيبات المقترحة، وينبغي مساءلته على استخدامها (انظر الفرع ٥-٥ من التقييم).

## ٦- مسائل الإدارة والتنظيم

### التوصية ٨ الإبلاغ المالي

٢١ - يوصى بأن يقوم كل من البرنامج الإنمائي والمكتب، على سبيل الاستعجال، باستعراض نظاميهما للإبلاغ المالي لكفالة الاتساق التام بينهما وتلبية احتياجات الحكومات والمانحين وغيرهم من العملاء إلى المعلومات الدقيقة والشاملة وفي إبانها (انظر الفقرات ٢١٤ و ٢١٥ و ٢١٦ من التقييم).

### التوصية ٩ - المسائل الإدارية

٢٢ - ترد التوصيات فيما يلي:

(أ) ينبغي لكل من البرنامج الإنمائي والمكتب استعراض هياكلهما لإنجاز البرامج/ الخدمات بغية تحقيق توازن أفضل بين أنشطة المقر والأنشطة الميدانية (انظر الفقرتين ٢١٩ و ٢٢٢ من التقييم)؛

(ب) ينبغي للمكتب أن يعزز قدراته على إدارة المشاريع، بما في ذلك قدراته على دعم موظفي المشاريع لديه بالقدر الكافي (انظر الفقرة ٢٢٣ من التقييم)؛

(ج) ينبغي للمكتب أن يستعرض آلياته لتحديد الرسوم بهدف زيادة الشفافية وتيسير الفهم على عملائه (انظر الفقرة ٢٢٦ من التقييم).

٢٣ - وترد في الفرع الخامس من التقييم توصيات ومقترحات إضافية ذات طابع إداري في الأغلب.