برنامج الأغذية العالمي
WFP
wfp.org/ar

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى
روما، 20-23 فبراير/شباط 2017

التوزيع: عام
التاريخ: 20 يناير/كانون الثاني 2017
اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال
WFP/EB.1/2017/6-C
تقارير التقييم

للنظر

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع **البرنامج** على الإنترنت (http://executiveboard.wfp.org).

تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لسري لانكا (2011-2015)

موجز تنفيذي

يغطي تقييم الحافظة القطرية هذا عمليات **البرنامج** في سري لانكا خلال الفترة من عام 2011 إلى عام 2015. وهو يقيِّم مواءمة **البرنامج** وتموضعه الاستراتيجي وعملية صنع القرارات الاستراتيجية وأداء الحافظة ككل، بما في ذلك تطبيق **البرنامج** لمبادئ العمل الإنساني وتقييم التحويلات القائمة على النقد.

وكانت سري لانكا قد خرجت عام 2009 من حرب أهلية طويلة. وكان ما خلفته الحرب من تشريد وخسارة في سبل العيش على أشده في الإقليمين الشمالي والشرقي، غير أن النمو الاقتصادي السريع على المستوى الوطني رفع سري لانكا إلى مرتبة البلدان المتوسطة الدخل. وركزت تدخلات **البرنامج**، وهي أساساً من خلال عمليتين ممتدتين للإغاثة والإنعاش وثلاث عمليات لحالات طوارئ – على شمال البلاد وشرقها وشملت الإغاثة الإنسانية لدعم إعادة توطين المشردين داخلياً والاستجابة لحالات الطوارئ المتعلقة بالفيضانات والجفاف؛ والأنشطة المتصلة بصحة وتغذية الأم والطفل؛ والوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي. وطوال هذه العمليات، واجه المكتب القطري تراجعاً في الموارد وانخفاضاً في الموظفين. وتدهورت علاقات المنظمات الدولية مع الحكومة أثناء الحرب وسط مشاغل تتعلق بانتهاكات حقوق الإنسان، وبقيت سيئة إلى أن تولت زمام السلطة حكومة جديدة في عام 2015. وبموجب اتفاق ساري المفعول منذ عام 1968، تعتبر الحكومة هي المنفذ الأول لجميع عمليات **البرنامج**.

وفي حين أنه لم توضع بصورة نهائية أية استراتيجية قطرية رسمية، فإن العمليتان الممتدتان للإغاثة والإنعاش أعقبهما في عام 2016 برنامج قطري، واستُخدمت الصناديق الاستئمانية لدعم زيادة العمل "التمهيدي" – تركيزاً على الدعم التقني وتنمية القدرات، وشمل ذلك أيضاً أعمال التحليل والدعوة والتجريب – في مجالات التغذية والقدرة على الصمود أمام تغير المناخ. وكان لأنشطة **البرنامج** الرئيسية أهميتها. وتم بلوغ أرقام المستفيدين المستهدفة وإن كان ذلك بدعم يقل عما كان مقررا، الأمر الذي أضرّ بفعالية **البرنامج**. وشكل الدعم المقدم للمشردين داخلياً جزءاً من جهد مشترك بين الوكالات لم يكن متمتعاً بما يكفي من الموارد الجماعية لضمان التوصل إلى حلول دائمة. وساهم برنامج الوجبات المدرسية في إعادة التأهيل وفي إنعاش نظام التعليم في الإقليم الشمالي، بيد أن الخطط الرامية إلى إدماج هذا البرنامج في البرنامج الوطني للتغذية المدرسية لم تحقق أي نجاح. وبذلت محاولات مشتركة لمعالجة المؤشرات الضعيفة باستمرار

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Cook
مديرة التقييم
هاتف: 06-6513-2030

السيد D. Fernandez
موظف التقييم
هاتف: 06-6513-6407

فيما يتعلق بالهزال وانخفاض الوزن عند الولادة، غير أنها لم تكن فعالة نظراً لأن توزيع الأغذية التكميلية المنتجة وطنياً لم يكن موجهاً بالشكل الكافي. وقد تحسن التحليل الجنساني بعد اعتماد سياسة **البرنامج** بشأن المساواة بين الجنسين.

وفيما يتعلق بمبادئ العمل الإنساني، لم يتمكن هذا الاستعراض المتعلق بعمل وكالة واحدة في بلد واحد، في زمن السلم، من معالجة أوجه الفشل في النظام العام والتي أبرزها استعراض الأمم المتحدة المتعلق بفترة ما بعد الحرب.[1] وخلال الفترة 2011-2015، كانت مبادئ العمل الإنساني تنعكس جيداً بصورة عامة في الاستهداف والتنفيذ فيما يتعلق بعمل **البرنامج**

ومع أن التحويلات القائمة على النقد لا تشكل إلا جزءاً صغيراً جداً من حافظة **البرنامج**، فقد أدرجت في مشروع تجريبي عالي التعقيد للنقد/القسائم. غير أن تحليل التكاليف الذي استُرشد في اختيار طرائق تقديم المساعدة تشوبه العيوب، وخصوصاً من حيث تجاهل التكاليف الكبيرة التي تحملتها الحكومة.

وتشمل توصيات التقييم ما يلي: 1) العمل مع الحكومة لتحديد مجالات العمل "التمهيدي" الذي يمكن **للبرنامج** أن يضيف فيه أكبر قيمة في المستقبل، مع الاتفاق في الوقت نفسه على تسليم المسؤولية بصورة تدريجية مرحلية فيما يتعلق بتنفيذ الخدمات المباشرة ولا سيما التغذية المدرسية؛ 2) تشجيع جميع وكالات الأمم المتحدة على تنسيق وتوحيد أنشطتها بما يتفق مع الظروف الجديدة في سري لانكا؛ 3) العمل مع الحكومة والوكالات الأخرى على وضع خطة بموارد كافية لاستكمال عملية إعادة توطين السكان المشردين؛ 4) الاستمرار في تقديم الدعم المختص لنهُج التغذية المتعددة القطاعات؛ 5) تسليم مسؤولية برنامج التغذية المدرسية؛ 6) تعزيز تحليل التكاليف المتصلة باختيار طرائق تقديم المساعدة وإعطاء أولوية أعلى لتقدير أداء التحويلات القائمة على النقد.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن تقييم الحافظة القطرية لسري لانكا (2011-2015)" (WFP/EB.1/2017/6-C)، ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.1/2017/6-C/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

[1] الأمم المتحدة، نوفمبر/تشرين الثاني 2012، *تقرير فريق الاستعراض الداخلي التابع للأمين العام والمعني بعمل الأمم المتحدة في سري لانكا*. "تقرير بيتري".

* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

سمات التقييم الرئيسية

1- يغطي تقييم الحافظة القطرية هذا عمليات **البرنامج** في سري لانكا خلال الفترة من عام 2011 إلى عام 2015. وهو يقدر مواءمة **البرنامج** وتموضعه الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وأداء الحافظة ونتائجها. وقد استكمل استعراض البيانات والوثائق بعمل ميداني تم في شهر يوليو/تموز 2016 وبمقابلات أجريت مع أكثر من 200 من أصحاب المصلحة. وقد حُدد وقت التقييم بحيث يمكنه أن يساعد المكتب القطري في سياق جولة التخطيط الاستراتيجي التالية،[2] وفي تصميم عملية لتخلف البرنامج القطري الحالي (2016-2017). وقد طُلب إلى القائمين على التقييم أن يهتموا بشكل خاص بتطبيق مبادئ العمل الإنساني وبالتحليل الذي يُستند إليه في اختيار التحويلات القائمة على النقد وتقديرها.

السياق

2- يبلغ عدد سكان سري لانكا 21 مليون نسمة،[3] 75 في المائة منهم من السنهاليين و11 في المائة من التاميل السريلانكيين.[4] وقد نشبت حرب دامت 26 سنة بين الحكومة السريلانكية ونمور تاميل إيلام للتحرير وانتهت في مايو/أيار 2009. ويتمثل الإرث الإنساني الأشد وضوحاً الذي خلفته الحرب في التشريد وخسارة سبل العيش في الإقليمين الشمالي والشرقي، وهما إقليمان يستمران في التخلف عن ركب باقي البلاد اقتصاديا.[1]

3- وتمر سري لانكا في مرحلة تغيير من بلد خارج من النزاع إلى بلد نامٍ. وقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي بمعدل 5.2 في المائة سنوياً خلال الفترة من عام 2002 إلى عام 2013.[5] وتعتبر سري لانكا بلداً من بلدان الدخل المتوسط الأدنى غير أنها على عتبة الصعود إلى مرتبة البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى. وأداء البلد قوي على معظم مؤشرات الصحة والتعليم، وهذا نتيجة لالتزام الحكومة الطويل الأجل بتوفير الخدمات الأساسية والحماية الاجتماعية للجميع. غير أن النمو الاقتصادي المستمر لم يخفف أوجه التباين بين الأقاليم، فقد اتسع نطاق هذا التباين منذ عام 2009. ويعيش في الإقليم الغربي 29 في المائة من السكان، غير أن هذا الإقليم يمثل 44.4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، في حين أن ربع السريلانكيين يعتبرون "فقراء تقريباً" ويعيشون فوق خط الفقر الرسمي الذي يبلغ 1.5 دولار أمريكي في اليوم ولكن بأقل من 2.5 دولار أمريكي في اليوم.[6] وينتشر على نطاق واسع انعدام الأمن الغذائي – المزمن والموسمي والعرَضي – (الخارطة 1)، كما أن الأوضاع الغذائية في سري لانكا غير عادية، إذ يرتفع بصورة استثنائية معدل انتشار الهزال ليصل إلى 19.6 في المائة – وهذا أعلى بكثير من عتبة الـ 15 في المائة التي حددتها منظمة الصحة العالمية باعتبارها "خطيرة" – في مقابل انخفاض نسبي في معدل سوء التغذية المزمن (التقزم) البالغ 13.1 في المائة. ولأسباب غير مفهومة جيدا، لم تشهد هذه المعدلات تغيراً يُذكر خلال العقد الماضي.[6]

4- وشهدت المعونة الإنسانية والمساعدة الإنمائية الرسمية الأخرى لسري لانكا، بعد أن بلغتا أوجهما في أعقاب التسونامي في عام 2014، انخفاضاً طوال الفترة التي يغطيها التقييم. أما العلاقات بين المجتمع الدولي والحكومة، والتي تزايدت صعوباتها في السنوات الأخيرة من الحرب، فقد تحسنت كثيراً بعد أن تولت السلطة حكومة ائتلافية جديدة في عام 2015.

---

[2] من المنتظر أن يأخذ ذلك شكل خطة استراتيجية قطرية.

[3] Sri Lanka Department of Census and Statistics, 2014 projections from the 2012 census http://www.statistics.gov.lk/PopHouSat/VitalStatistics/MidYearPopulation/Mid-year%20population%20by%20district.pdf

[4] Central Bank of Sri Lanka, Statistics Department. 2014. *Economic and Social Statistics of Sri Lanka*

[5] البنك الدولي. 2015. *سري لانكا – القضاء على الفقر والترويج للرخاء المشترك: تشخيص قطري منهجي.*

[6] منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) وحكومة سري لانكا. 2012. *دراسة استقصائية وطنية للتغذية والمغذيات الدقيقة.*

حافظة البرنامج

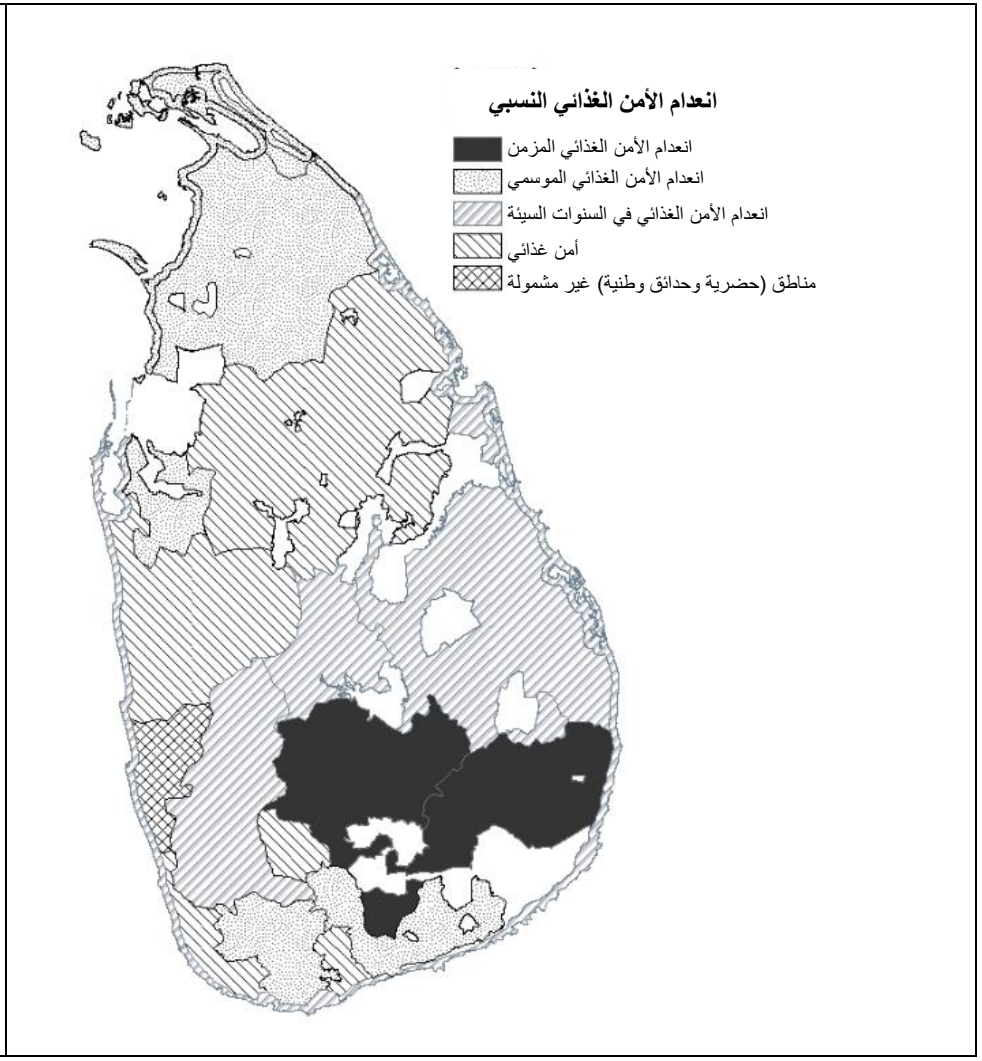
5- منذ عام 1968، يوجد اتفاق أساسي بين **البرنامج** والحكومة وهو يحدد أن الحكومة هي المنفذ الأول لجميع عمليات **البرنامج**، وهي تتحمل كافة التكاليف المرتبطة بنقل السلع الغذائية داخل البلد وبتوزيعها، مع تقاسم المسؤولية عن رصد المشروعات.[7] وهناك رسائل تفاهم تتعلق بكل عملية وتعكس الاتفاقات بين **البرنامج** والحكومة حول تصميم المشروعات واستهداف المستفيدين.

6- ويتضمن الشكل 1 عرضاً عاماً للحافظة في الفترة 2011-2015، في حين أن الخارطة 2 تبين موقع تدخلات **البرنامج**. وتشمل الحافظة أنشطة الإغاثة المبكرة والإنعاش في الإقليمين الشمالي والشرقي المتأثرين بالنزاع، من خلال عمليتين ممتدتين للإغاثة والإنعاش، وعملية تنمية تتعلق بصحة وتغذية الأم والطفل في الإقليمين المذكورين وفي أماكن أخرى، وثلاث عمليات للاستجابة الطارئة في المناطق المتأثرة بالفيضانات وبالجفاف. وقد أنجزت عام 2011 العملية الخاصة 105390 لدعم القدرات اللوجستية. أما مجموع ميزانية هذه العمليات فقد بلغ 178 مليون دولار أمريكي، تم تمويل ما نسبته 66 في المائة منها.[8] وهناك حالياً ثلاثة صناديق استئمانية تدعم العمل في مجالي التكيف مع تغير المناخ والتغذية. ويوجد البرنامج القطري (2016-2017) وهو مستمر في تنفيذ عدة أنشطة تابعة للعملية الممتدة السابقة وإن على نطاق جغرافي أوسع. ويبين الشكل 1 أن المستفيدين الفعليين قاربوا الأرقام المقررة لكل عملية مع أن الحمولات الفعلية كانت أقل مما هو مقرر في جميع الحالات.

[7] *الاتفاق الأساسي بين حكومة سيلان والأمم المتحدة بخصوص المساعدة من برنامج الأغذية العالمي*. كولومبو. 10 نوفمبر/تشرين الثاني 1968.

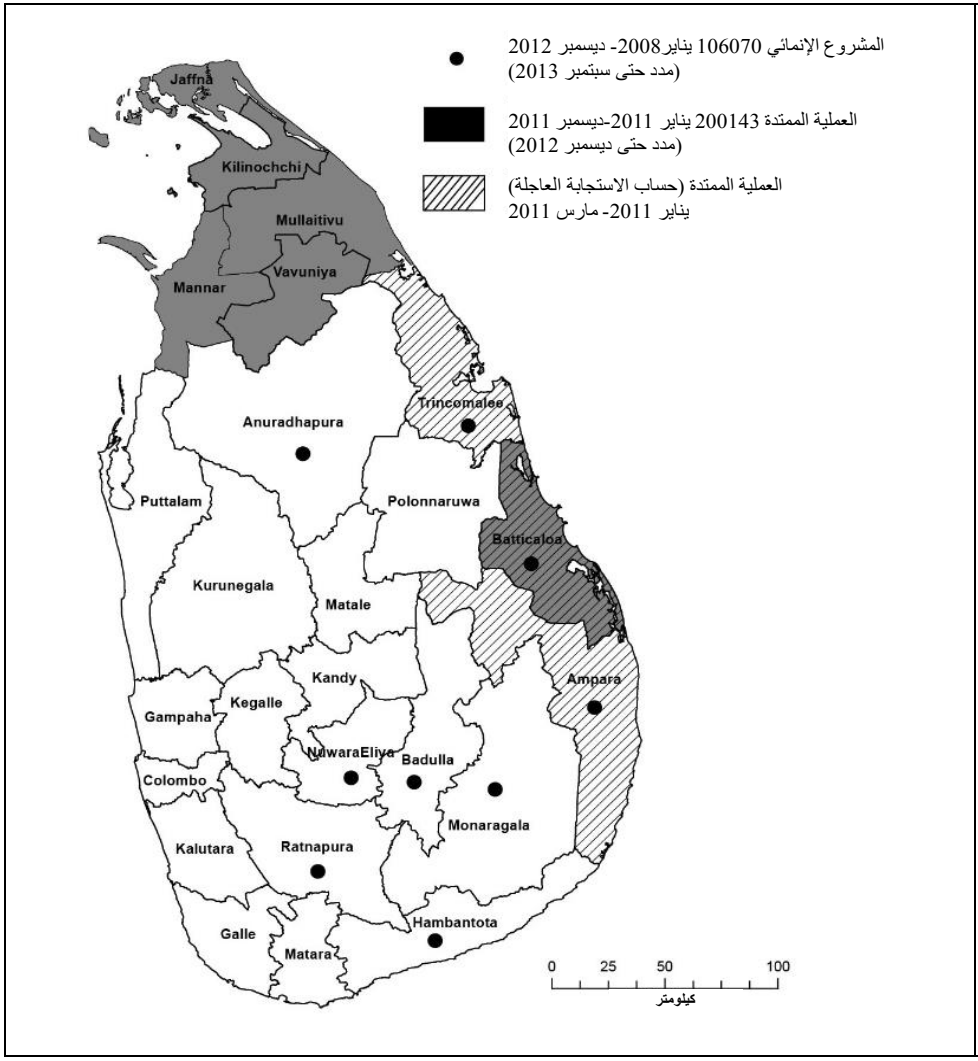
[8] لا يتضمن هذا الرقم الصناديق الاستئمانية.

الخارطة 1: الأمن الغذائي في سري لانكا، يناير/كانون الثاني 2014



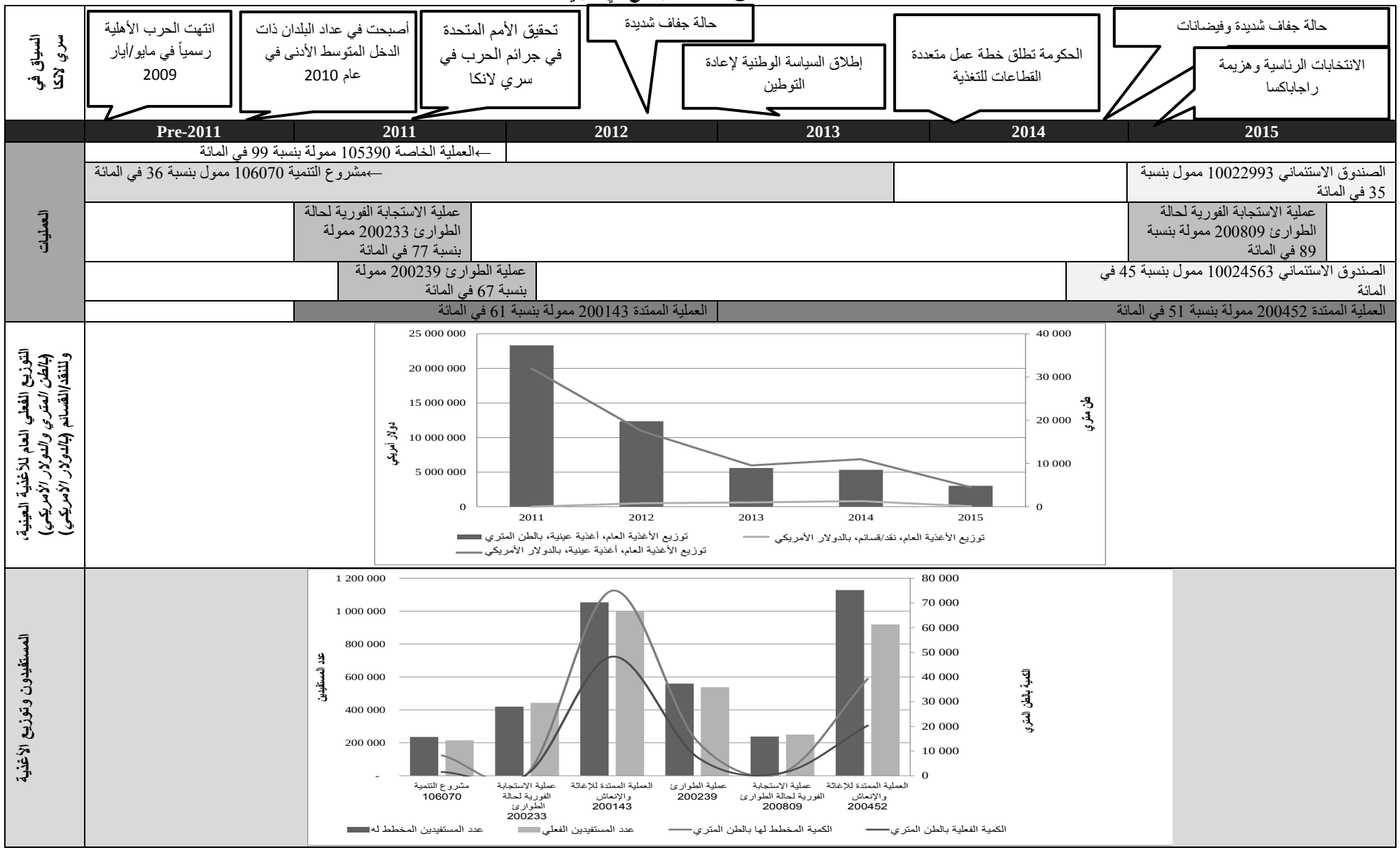
المصدر: **البرنامج** وحكومة سري لانكا. 2014. العملية الموحدة لسبل العيش وتحليل القدرة على الصمود.

الخارطة 2: التوزع المعتاد لأنشطة البرنامج، 2011-2015



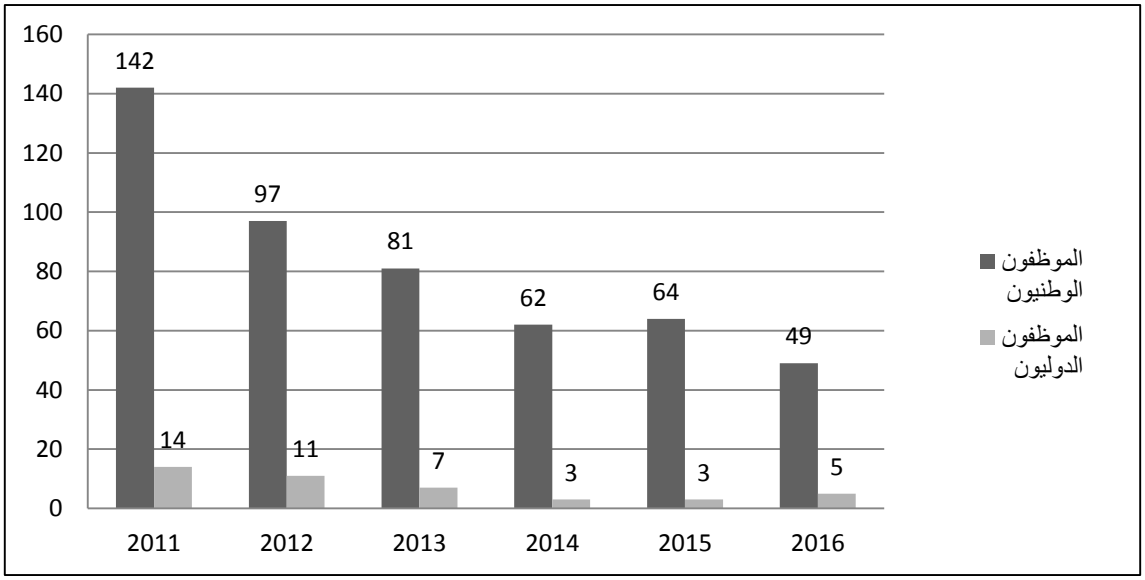
المصدر: عملية المكتب القطري لتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها. 2016.

الشكل 1: سياق حافظة البرنامج في سري لانكا



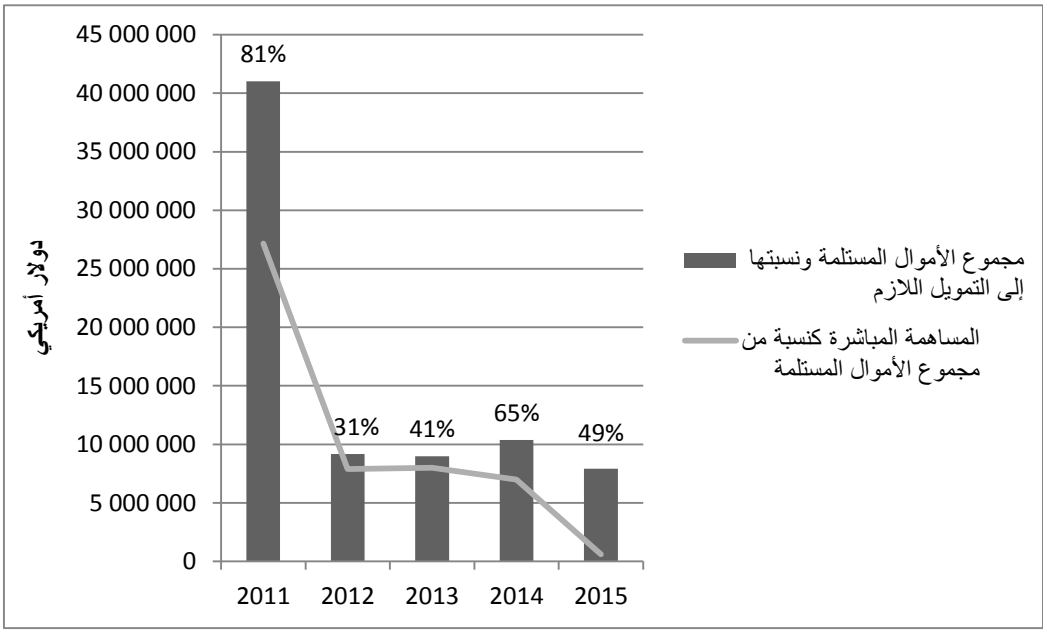
7- وكان كثير من موظفي المكتب القطري الحاليين قد عينوا في البداية أثناء الحرب والاستجابة للتسونامي في عام 2005، وتعكس منظوراتهم خبرة تلك الأحداث. وعموماً يتقلص باستمرار حجم عمليات **البرنامج**، وهو ما يبينه الشكل 2 فيما يتعلق بالموظفين والشكل 3 فيما يتعلق بالتمويل وبتوزيع الأغذية العام في الجزء الأوسط من الشكل 1. كما يبين الشكل 3 أعلاه النسبة المئوية لكل عملية تلقت التمويل.

الشكل 2: عدد موظفي المكتب القطري التابع للبرنامج، 2011-2016



المصدر: بيانات المكتب القطري

الشكل 3: نسبة ما تم تمويله من الحافظة، حسب السنة



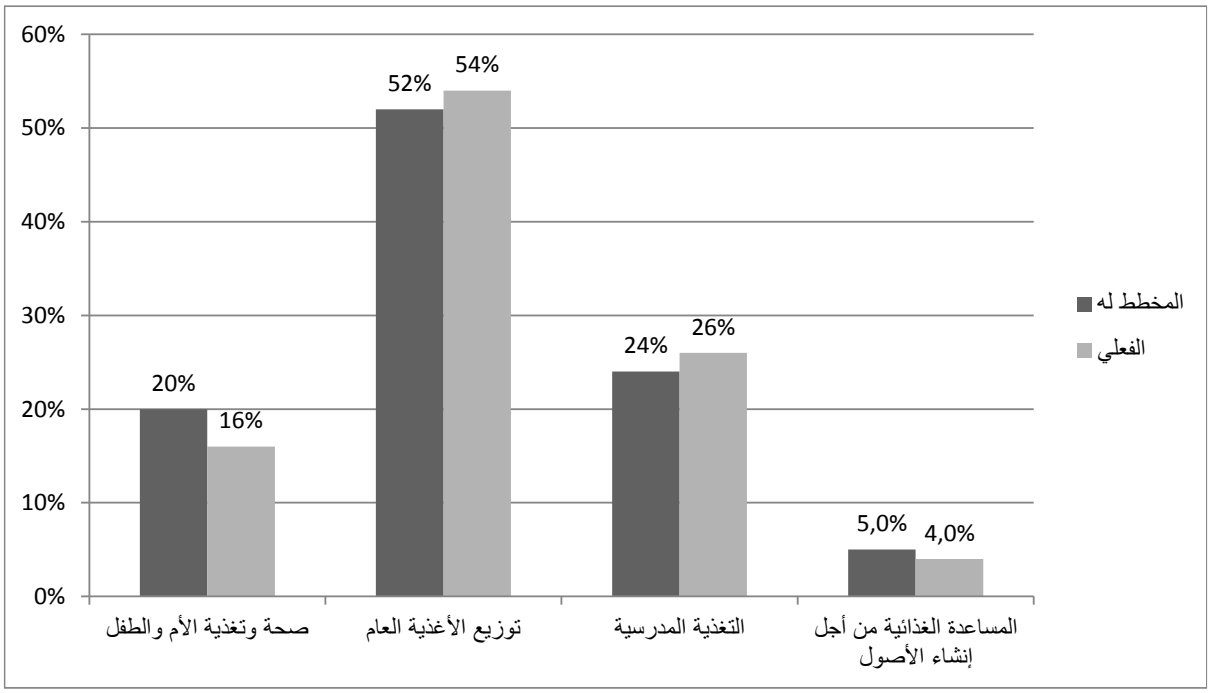
المصدر: بيانات المكتب القطري. باستثناء العملية الخاصة 105390، وعملية الاستجابة الفورية لحالة الطوارئ 200233، ومشروع التنمية 106070، والبرنامج القطري، والصناديق الاستئمانية.

وتأتي المساهمات المباشرة من المانحين الثنائيين وصندوق الأمم المتحدة المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ. أما المساهمات غير المباشرة فهي تشمل المخصصات المتعددة الأطراف والدخل المتنوع ونقل المخزونات والترحيل من السنوات أو المشروعات السابقة.

8- ولئن كانت مستويات التمويل قد تراجعت – خصوصاً المساهمات المباشرة من المانحين الثنائيين (الشكل 1) – فإن الحكومة أصبحت مساهماً متزايد الأهمية في أنشطة **البرنامج**.[9]

9- ومن حيث الموضوعات، تتألف الحافظة من الإغاثة الإنسانية المقدمة لدعم إعادة توطين المشردين داخلياً من خلال توزيع الأغذية العام والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول، ومن الإغاثة في حالات الطوارئ المقدمة للسكان المتأثرين بالفيضانات والجفاف؛ الأنشطة المتصلة بصحة وتغذية الأم والطفل مع التركيز على معالجة سوء التغذية الحاد المعتدل؛[10] والتغذية المدرسية – حيث يدعم **البرنامج** برنامج الوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي بينما تتحمل الحكومة المسؤولية كاملة عن التغذية المدرسية فيما تبقى من أنحاء البلاد. ويبين الشكل 4 نسب المستفيدين المقررة والفعلية بالنسبة لكل نشاط.

الشكل 4: نسبة المستفيدين حسب النشاط، 2011-2015



المصدر: التقارير الموحدة للمشروعات. البيانات غير متوفرة بالنسبة للصناديق الاستئمانية. ولم تدرج العملية الخاصة 105390 لأنها لا تتضمن أية مواد غذائية. تشمل أنشطة المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول أنشطة الغذاء مقابل العمل والغذاء مقابل التدريب.

10- وأما من الناحية الجغرافية، فقد تركزت أنشطة **البرنامج** في الإقليمين الشمالي والشرقي، وهما الأكثر والأشد تضرراً من الحرب، غير أن الأقاليم الأخرى أدرجت في الإغاثة في حالات الطوارئ وفي الأنشطة المتصلة بصحة وتغذية الأم والطفل (الخارطة 2). وقد اضطلعت وزارات حكومية ومؤسسات أكاديمية بمجموعة عريضة من أنشطة بتنمية القدرات وأعمال التحليل.

11- وقد كان هناك ابتكار هام في مجال التحويلات القائمة على النقد، بما في ذلك تجريب النقد/القسائم لمساعدة المشردين داخلياً في جافنا؛ واستخدام النقد في الإغاثة الطارئة وعمليات المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول؛ ومشروع تجريبي قصير لتزويد المدارس بالنقد اللازم لشراء الوجبات المدرسية محليا. وكما يظهر من الشكل 1، تغطي التحويلات القائمة على النقد أقل من 5 في المائة من توزيع الأغذية العام.

[9] بالإضافة إلى تغطية تكاليف النقل البري في إطار تنفيذ البرنامج، تبرعت الحكومة بأكثر من 50 000 طن متري من الأرز منذ عام 2011 لدعم الاستجابات والبرامج الدولية في سري لانكا. على أن نقص التمويل التكميلي أدى إلى بطء تقدم المكتب القطري في استخدام التبرعات العينية.

[10] ألغي عنصر وقائي بسبب القيود المفروضة على التمويل.

استراتيجية البرنامج

12- خلال الفترة 2011-2015، لم تتوفر استراتيجية قطرية رسمية على الرغم من استمرار محاولات إعدادها. وقد تم إعداد مشروعي وثيقتين استراتيجيتين للفترة 2013-2017 والفترة 2014-2017، غير أنهما لم تحصلا على موافقة المكتب الإقليمي أو المقر، مع أن مشروع استراتيجية 2014-2017 أثر على وضع البرنامج القطري الحالي.

النتائج التي خلص إليها التقييم

مواءمة الحافظة والتموضع الاستراتيجي

13- وجد التقييم أن حافظة **البرنامج** في سري لانكا اتصفت بالأهمية بالنسبة للاحتياجات الإنسانية في الفترة التي تلت الحرب مباشرة، فقد استجابت لحالات الطوارئ وعالجت المشاكل الطويلة الأجل في مجال التغذية. وتمثل التحدي في تكييف الأنشطة للمحافظة على أهميتها في ظروف البلد المتغيرة في وقت تراجعت فيه الموارد التي يقدمها المانحون. وفي حين أن تدخلات **البرنامج** في الإقليمين المتأثرين بالنزاع كان لها أهميتها في دعم استعادة الخدمات الأساسية، فقد أدى بطء استعادة الأراضي في المناطق الأمنية المشددة وانخفاض دعم المانحين إلى جعل المساعدة التي قدمها **البرنامج** للعائدين غير كافية في كثير من الحالات.[11]

14- وقد وضع اتفاق عام 1968 الأساسي أساساً قوياً للحوار والمواءمة التشغيلية بين **البرنامج** والحكومة. على أن نوعية التعاون والمواءمة مع السياسات الوطنية كانت متباينة، مما عكس توتر العلاقات بين الحكومة والوكالات الدولية، الأمر الذي حدّ من إمكانية الحوار خلال معظم فترة التقييم؛ كما حدّ من قدرة **البرنامج** على التعامل مع المنظمات غير الحكومية. وقد زادت الفرص المتاحة للحوار البناء منذ عام 2015، مما عكس نهج الحكومة الجديدة إزاء بناء السلام والمصالحة، وللتقدم في إعادة الأراضي في المناطق الأمنية المشددة.

15- وتعتبر الرسائل المشتركة بين الوكالات جيدة عموما، وهي تعكس في جانب منها نظام المجموعات الراسخ الذي خلفته فترة الحرب. غير أن الذين شاركوا في المقابلات اعترفوا بأن الضعف كان يشوب الاتساق الاستراتيجي والتكامل التشغيلي بين **البرنامج** ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. فإطارا عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية القائمان خلال الفترة التي يشملها التقييم لم يساندا البرامج التي ينفذها **البرنامج** ولم ييسرا نهج توحيد الأداء في الأمم المتحدة. واستمر التنافس والتداخل وبقي نهج توحيد الأداء مجرد طموح لم يتحقق على أرض الواقع.

16- وعلى خلفية تفكير الأمم المتحدة حول أعمالها خلال فترة الحرب،[1] استعرض التقييم تطبيق **البرنامج** لمبادئ العمل الإنساني.[12] ولاحظ التقييم أن استعراض عمل وكالة واحدة في بلد واحد في زمن السلم لا يمكن أن يعالج أوجه الفشل في النظام العام والتي أبرزها تقرير الأمم المتحدة بعد الحرب. على أن المعضلات التي واجهها **البرنامج** في زمن السلم كانت أقل خطورة، ووجد التقييم أن مبادئ العمل الإنساني كانت تنعكس جيداً في عمل **البرنامج**. وقد استهدفت برامج **البرنامج** المجموعات الضعيفة من خلال اختيار محايد للمستفيدين، ومثل تركيزه على المشردين والعائدين مساهمة هامة في بناء السلام. ومع ذلك، فإن قدرة **البرنامج** على الوفاء بمبدأ الإنسانية في العمل على "منع المعاناة الإنسانية والتخفيف منها أينما وُجدت" تعرض للقيود التي فرضها تراجع التمويل.

17- ومن حيث المبدأ، يشكل الاتفاق الأساسي مخاطرة تتمثل في إمكانية تحوله إلى عقبة تعترض سبيل استقلال **البرنامج** تشغيليا، غير أنه نُفذ مع ضمانات معينة. فدور كل من **البرنامج** والحكومة منصوص عليه في رسائل التفاهم التي تضمنت مبادئ الحياد، في حين أن الرصد المستقل خفف من مخاطر التعرض لتأثير لا داعي له من جانب الحكومة.

18- أما التموضع الاستراتيجي **للبرنامج** فقد تطور مع تغير السياق وانتقل من برامج حالات الطوارئ نحو توجه أكثر استراتيجية. وقد جاء ذلك نتيجة للتكييفات الجزئية أكثر من كونه نتيجة لاستراتيجية رسمية: وشملت التغييرات الهامة استخدام الصناديق

[11] أراضٍ استولى عليها الجيش.

[12] المبادئ الأربعة للعمل الإنساني هي الإنسانية والحياد والنزاهة والاستقلال التشغيلي.

الاستئمانية في الآونة الأخيرة لدعم العمل "التمهيدي" – التحليل والدعوة والتجريب – في مجالات التغذية وتدخلات بناء القدرة على الصمود أمام تغير المناخ.

19- ويعود جزئياً للأسباب السياقية نفسها أن المواءمة فيما بين وكالات الأمم المتحدة ومع السياسات الحكومية كانت محدودة خلال الفترة المستعرضة. وقد تحسن سياق التخطيط المشترك مع الحكومة منذ عام 2015، غير أن وكالات الأمم المتحدة يمكنها جميعاً أن تتوقع نفس القيود خلال الفترة القادمة لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ابتداءً من عام 2018، إذ سيستمر تناقص الموارد المالية. وقد كان المستجيبون للمقابلات عارفين بأن هياكل التكاليف في وكالاتهم ستصعّب عليهم الحفاظ على أهمية عملهم وحيويته، إلا إذا أمكن تحقيق مزيد من توحيد أداء الأمم المتحدة.

العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية وجودتها

20- تمثلت العوامل الرئيسية التي تؤثر في عملية صنع القرارات الاستراتيجية في **البرنامج** في تناقص التمويل المتاح للمكتب القطري وتقلص قاعدة الموظفين (الشكلان 2 و3) والعلاقة الصعبة مع الحكومة خلال معظم الفترة. كما كان على المكتب القطري أن يواكب تطورات سياسات **البرنامج** والتغير في هيكله التنظيمي. وعلى الرغم من الافتقار إلى وثيقة استراتيجية رسمية، فإن الخيارات الاستراتيجية المستقاة من تطور الحافظة وتنفيذها تضمنت سمات إيجابية. فقد جاء البرنامج القطري في أعقاب العمليتين الممتدتين، مع أن ذلك تم ببطء أكثر مما كان يُنتظر في البداية. وينعكس التوجه "التمهيدي" في الحافظة في أنشطة الصناديق الاستئمانية المرتبطة بالتغذية وبتدخلات تغير المناخ. وتحدد وثائق المشروعات أهداف إدماج برامج التغذية في النظم الوطنية وتسليم مسؤولية برنامج الوجبات المدرسية للحكومة، مع أن أياً من هذين الهدفين لم يتحقق بعد.

21- ووجد التحليل في اختيار طرائق تقديم المساعدة فرصة عملية مواتية أمام عملية صنع القرارات. وعلى الرغم من عدم الاتساق مع مصطلح **البرنامج** الموحد "المساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول"، فإن مصطلح "الأغذية الناعمة مقابل الأصول" – باستخدام المساعدة الغذائية لدعم مشاريع بسيطة نسبياً – كان تكييفاً معقولاً مع حالة تقييد الموارد والصعوبات والتأخيرات في الحصول على موافقة الحكومة على مشروعات أكثر تفصيلاً للمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول.[13] وقد جاء توقيت المشروع التجريبي المتعلق بالنقد في برنامج الوجبات المدرسية بهدف يتفادى خسارة التمويل بمنحة محددة المدة من كندا.

22- واضطلع المكتب القطري بعمل تحليلي مفيد شمل تقديم الدعم لرسم خرائط سبل العيش ولدراسات تكاليف الوجبة الغذائية، مع أن تجميع بيانات الرصد المنتظم – وخصوصاً على مستوى الحصائل – واستخدامها اتصفا بالضعف بسبب النقص في قدرات الموظفين. كما كان استخدام التحليل الاقتصادي في الحافظة ككل ضعيفاً اتسم بالتشديد بصورة غير نقدية على زيادة عدد المستفيدين وبعدم كفاية التحليل لما يخلفه تشتت الموارد على مساحة واسعة من آثار على الفعالية.[14]

23- وبذل المكتب القطري جهوداً متسقة لاستهداف المجموعات الأشد ضعفا، على الرغم من الصعوبات. من ذلك مثلاً أن تمديد العملية الممتدة في عام 2012 شمل ابتعاداً عن توزيع الأغذية العام المعمم نحو الاستهداف المستند إلى الاحتياجات؛[15] واستخدمت عملية الطوارئ لعام 2015 نهجاً يستند إلى المجتمعات المحلية إزاء اختيار المستفيدين وذلك باستهداف الأسر التي ترأسها نساء، وكبار السن، والأشخاص ذوو الإعاقة. وألغيت الأنشطة الوقائية المتصلة بصحة وتغذية الأم والطفل بغية تركيز الموارد المحدودة على علاج سوء التغذية الحاد المعتدل؛ كما قام **البرنامج** بالدعوة، دون نجاح، إلى اعتماد الحكومة لنهج أكثر استهدافاً لاستخدام خليط ثريبوشا (Thriposha)، وهو خليط من الغذاء المقوى ينتج في سري لانكا منذ السبعينات.[16]

---

[13] منع السياق القطري تنفيذ **البرنامج** لنهجه المفضل الخاص بالمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول؛ بيد أن استخدام هذا النهج مؤخراً لدعم التكيف مع المناخ جاء متفقاً مع توجيهات **البرنامج**.

[14] يدرك البرنامج القطري الذي أطلق عام 2016 نقطة الضعف هذه: "المجتمعات المحلية المستهدفة ستتلقى المساعدة طوال فترة البرنامج القطري 200866 تحقيقاً لأكثر ما يمكن من الفوائد. على أن هذا النهج يختلف عن أنشطة الغذاء مقابل العمل السابقة التي اتصفت بمساعدة قصيرة الأجل منتشرة في منطقة واسعة."

[15] تنقيح 1 لميزانية العملية الممتدة 200143.

[16] عكس ذلك شاغلاً أعم حول نهج الحكومة العام إزاء شبكات الأمان في مقابل نظام أكثر استهدافا. وقد عانى خليط ثريبوشا من قيود مفروضة على الإنتاج ارتبطت بالاعتماد على المدخلات المحلية وبمشاكل تقنية في المصنع. ونتيجة لذلك، ومع أنه أصبح مألوفاً وشعبيا، فقد وُزع بحصص أصغر من أن تكون فعالة من أجل الأمهات والرضع الذين يعانون من نقص التغذية.

24- ووجد التقييم ابتكارات جديرة بالثناء في مجال التحويلات القائمة على النقد، وهي تحويلات تزايد ارتباطها بنظم الحماية الاجتماعية في سري لانكا. من ذلك مثلاً أن مشروع جافنا التجريبي المتعلق بالمشردين داخلياً كان تدخلاً عالي التعقيد بشكل يثير الإعجاب، حيث يجري استهداف الأسر والأفراد بالقسائم بدقة، مع تعديله بصورة منتظمة لمراعاة تقلبات أسعار الأغذية، وإتاحة خيارات أوسع من الأغذية المتاحة محلياً أمام المستفيدين. غير أن أدوات التحليل لدى **البرنامج** فيما يتعلق بقيم ألفا وأوميغا[17] لمقارنة المساعدة العينية مع التحويلات القائمة على النقد تشوبها عيوب كبيرة وهي تتجاهل التكاليف التي تتحملها الحكومة، وبالتالي تبالغ في قدرة المساعدة العينية على المنافسة. كما لم يوجه الاهتمام بصورة كافية، في سياق تحديد الطريقة الأفضل، لرصد حصائل التحويلات القائمة على النقد بعد التوزيع في مقابل الحسابات النظرية الافتراضية قبل تقديم المساعدة. ومن الخطأ أن تُعتبر درجة القيمة التغذوية مؤشراً للحصائل.

أداء الحافظة ونتائجها

25- على مستوى النواتج، نجح **البرنامج** في الحفاظ على أرقام المستفيدين قريبة من المستوى المقرر (الشكل 1). غير أن النقص في حجم الحمولات يعني أن المستفيدين تلقوا كميات أصغر، أو حصلوا على المساعدة لفترة أقصر مما هو مقرر.

26- وعلى مستوى الحصائل، أدى النقص في الدعم التكميلي الضروري وفي موارد **البرنامج** إلى خفض فعالية أنشطة الإغاثة والإنعاش الموجهة للمشردين داخليا، كما أدى في كثير من الأحيان إلى منع التوصل إلى حلول دائمة.[18]

27- وفي التغذية المدرسية، تم بفعالية تنفيذ **البرنامج** لبرنامج الوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي. وأوفى ذلك البرنامج بوظيفته المتعلقة بشبكة الأمان وأسهم في انتعاش التعليم الأساسي بعد الحرب. غير أن عدم تحقق تقدم نحو إدماج برنامج الوجبات المدرسية بالبرنامج الوطني يثير القلق، وليس هناك مبرر يُذكر لتقديم المساعدة العينية باستخدام أغذية مستوردة، على ضوء الوجبات المدرسية القائمة على النقد والتي تنفذها الحكومة في أماكن أخرى من البلاد والنتائج الإيجابية التي حققها المشروع التجريبي للنقد في برنامج الوجبات. وقد تأخر تسليم المسؤولية المعتزم بسبب عدم وجود سياسة وطنية للتغذية المدرسية،[19] وبسبب شواغل **البرنامج** المتعلقة بأن الانتقال إلى الطريقة الحكومية سيؤدي إلى خفض المعايير التغذوية.

28- وقد كانت الأنشطة التغذوية متوائمة على نحو كاف مع النظم الوطنية، غير أن جهود معالجة نقص التغذية الحاد المعتدل والوقاية من انخفاض الوزن عند الولادة من خلال التغذية التكميلية لم تكن فعالة، وبقيت المؤشرات الوطنية ضعيفة. ويعود ذلك جزئياً إلى صعوبات توريد مساعدة **البرنامج** بالحجم المعتزم، غير أن السبب الأساسي يتمثل في الاختناقات المزمنة في إنتاج خليط ثريبوشا والافتقار إلى نهج موجه بصورة فعالة إزاء توزيع الأغذية التكميلية. وقد كان التركيز "التمهيدي" في الصناديق الاستئمانية والدعوة إلى نهج أكثر استهدافاً إزاء التغذية التكميلية، ملائمين نظراً لمحدودية موارد **البرنامج**.

29- وكان نقص التمويل عقبة كأداء في وجه كفاءة البرامج. ويشكل الحفاظ على أرقام المستفيدين مع تخفيض الدعم المقدم للفرد استجابة طبيعية على الأجل القصير للنقص في الموارد، غير أنه يحد من الكفاءة – النتائج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات – بصورة شبه مؤكدة، وكذلك من الفعالية.

30- وعلى الرغم من الاهتمام الموجه إلى الاعتبارات الجنسانية في التخطيط والرصد، لم تكن سري لانكا مستثناة من أوجه الضعف التي تم تحديدها في تقييم عام 2013 لسياسة **البرنامج** بشأن المساواة بين الجنسين. وهناك ما يدل على أن سياسة المساواة بين الجنسين لعام 2015 بدأت في رفع جودة التحليل الجنساني، بأمور منها مثلاً إدراج رموز المؤشر الجنساني في جميع وثائق المشروعات.

[17] تقارن قيمة ألفا تكاليف الأغذية التي يوردها **البرنامج** بأسعار السوق للأغذية المماثلة المشتراة محليا. أما قيمة أوميغا فهي تقارن فعالية تكلفة سلة الأغذية العينية ببديلها من التحويلات القائمة على النقد.

[18] كان عدم كفاية الدعم عموماً للمشردين داخلياً جلياً في جميع المواقع التي زارها فريق التقييم.

[19] ظهرت مؤخراً علامات تشير إلى التقدم في وضع هذه السياسة باستخدام نهج النظم إزاء تحسين نتائج التعليم (SABER) في سياسة **البرنامج** المنقحة بشأن التغذية المدرسية لعام 2013.

التقدير العام

31- اكتنفت هذه الفترة صعوبات بالنسبة للمكتب القطري الذي كان بحاجة إلى التكيف مع السياق السلمي الجديد وإلى صعود سري لانكا إلى مرتبة البلدان المتوسطة الدخل. ولم يكن التكيف سهلاً في سياق تناقص الموارد، وفي ظل العلاقات المتوترة، حتى عام 2015، بين الحكومة وشركائها الإنمائيين. وعلى الرغم من الوعي بالحاجة إلى توجه استراتيجي، فإن معظم جهود المكتب القطري في مجال التخطيط الاستراتيجي لم يحالفها النجاح، وبقيت الحافظة مجموعة من الأنشطة الموروثة والالتزامات المستمرة بدلاً من أن تكون تعبيراً متسقاً عن استراتيجية صريحة استباقية. على أن **البرنامج**، في جميع مجالات التركيز، بما في ذلك الإغاثة الإنسانية والتغذية والتغذية المدرسية والأعمال التحليلية المتصلة بذلك، كانت لديه ولاية هامة ودراية متميزة، وحقق نتائج كبيرة. وكان التركيز على المناطق الأشد تضرراً بالحرب ملائما، مع الاستجابة لحالات الطوارئ في كل مكان. أما أكثر العيوب في الأداء وضوحاً فقد لوحظت في مجالات لم يكن النجاح فيها يعتمد على **البرنامج** وحده.

32- ومع أن المكونات الرئيسية للحافظة كان لها جميعها أهميتها، فإن فعاليتها لم تكن على مستوى واحد. فنقص التمويل أدى إلى تشتت الموارد الموجهة إلى المشردين داخليا، وأدى هذا بدوره، مقترناً بنواقص في الوكالات التي تدعم الجوانب الأخرى لإعادة توطين هؤلاء المشردين، إلى الانتقاص من إمكانية التوصل إلى حلول دائمة. وكان تنفيذ برنامج التغذية المدرسية فعالاً في الإقليم الشمالي وشكل عنصراً مفيداً من عناصر الحماية الاجتماعية في المناطق الأكثر تأثراً بالحرب وساهم في إعادة بناء نظام التعليم. على أن الجهود المشتركة بين الحكومة **والبرنامج** لمعالجة مشكلتي نقص التغذية الحاد المعتدل وانخفاض الوزن عند الولادة بتوفير التغذية التكميلية لم تكن فعالة، مما يعود جزئياً إلى صعوبات تنفيذ مساعدة **البرنامج** بالحجم المعتزم، وأساساً بسبب نواقص الاستراتيجية الوطنية للتغذية التكميلية.

33- على أن العقبة الأشد خطورة التي واجهتها الكفاءة تمثلت في نقص التمويل بصورة مزمنة. وفي حين أنه كان للحافظة توجه قوي نحو الاستدامة المؤسسية – مما ينعكس في التعاون الوثيق مع الوكالات الحكومية، بما في ذلك بخصوص تنمية القدرات والدعم التقني للعملية الوطنية لصنع القرارات، لم يكن هناك تقدم يذكر في استراتيجيات تسليم المسؤولية على النحو الذي توخته وثائق مشروعات **البرنامج**. وهناك خطر متواصل يكمن في إمكانية ألا تستوفى في عملية إعادة توطين المشردين داخلياً والعائدين المعايير الدولية، ولا سيما المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتشريد الداخلي،[20] وهي بذلك ستفشل في ضمان سبل العيش المستدامة للسكان المعاد توطينهم. ويمكن أن يتمخض ذلك عن آثار سلبية على عملية المصالحة.

34- وكان هناك أوجه تآزر هامة في جميع جوانب الحافظة، مما يتصل بتركيزها الجغرافي، والعمل التحليلي المشترك، والحاجة إلى تكييف نهجي توزيع الأغذية العام والمساعدة الغذائية مقابل إنشاء الأصول مع السياقات المختلفة، بما في ذلك المساعدة المقدمة إلى المشردين داخليا، والإغاثة في حالات الطوارئ، وتدخلات تغير المناخ. على أن السعي لتحقيق أوجه تآزر خارجية كان أقل نجاحا، الأمر الذي يدل عليه الإخفاق الجماعي لدى الحكومة وشركائها الإنسانيين في تقديم دعم كاف للمشردين داخليا. فإمكانات التآزر بين **البرنامج** والحكومة في مجال صحة وتغذية الأم والطفل لم تتحقق. كما أن برنامج الوجبات المدرسية الذي نفذه **البرنامج** في الإقليم الشمالي بقي برنامجاً متميزاً يستخدم طريقة مختلفة عما يستخدمه البرنامج الوطني للتغذية المدرسية. وهناك دلائل مشجعة على أن آليات الاستعراض المقترنة بسياسة **البرنامج** الجديدة بشأن المساواة بين الجنسين أخذت في رفع جودة التحليل الجنساني.

35- وكان تصميم وتنفيذ عمليات **البرنامج** متسقين مع مبادئ العمل الإنساني. غير أن هناك حاجة إلى فهم سياق التحدي المتمثل في منع المعاناة البشرية وتخفيفها. فالتدخلات المباشرة أقل احتمالا، بل ويقال إنها أقل ملاءمة، في ظروف بلد متوسط الدخل. ويتعين على **البرنامج** أن يعتمد بصورة متزايدة التركيز "التمهيدي" – للمساعدة على إنشاء النظم لضمان عدم إغفال الحاجات الإنسانية في البلدان المتوسطة الدخل.

36- وكما أشير في سياق الاستنتاجات المتعلقة بالتموضع الاستراتيجي، وجد التقييم سمات إيجابية في تطور الحافظة، غير أن التحدي – المنعكس في عدم تنفيذ استراتيجيات تسليم المسؤولية – يقوم على سير **البرنامج** قدماً نحو التركيز "التمهيدي"، مع زيادة

[20] مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. 2004. *المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتشرد الداخلي*. الطبعة الثانية.

الاهتمام بالدعم التقني لتنمية القدرات، وخفض الاهتمام بالدعم المباشر لتنفيذ الخدمات. وبالنسبة لسري لانكا، يأتي اعتماد **البرنامج** لعملية التخطيط الاستراتيجي القطري في الوقت المناسب تماماً: فهو يتصادف مع إعداد الإطار الخلف لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وهو إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (2018-2022)، والخطة الاستراتيجية القطرية **للبرنامج** التي ستخلف البرنامج القطري الحالي. وقد بدأ المكتب القطري بالفعل في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية وكلف بإجراء تحليل جنساني واستهل استعراضاً استراتيجياً قطريا.

37- وهناك منذ عام 2015، مواءمة أوثق بين **البرنامج** وأهداف الحكومة، مما يعتبر علامة إيجابية للمرحلة القادمة من عمل **البرنامج** في سري لانكا. ويتعين على الحكومة أن تكون شريكاً كاملاً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأن دور **البرنامج** في المستقبل سيعتمد على طلب الحكومة الفعلي على خدمات "تمهيدية" يقدمها **البرنامج**. وقد حدد التقييم أن من المرجح أن تتضمن هذه الخدمات الدعم التقني لصوغ سياسة للتغذية، بما يشمل دور الأغذية المتخصصة؛ والدعم التقني للتغذية المدرسية؛ واستمرار دعم تقديرات التغذية والأمن الغذائي، بما في ذلك تقديرات حالات الطوارئ والاستعداد لها، مع ربط ذلك بتحليل آثار تغير المناخ.

38- ويقدم التقييم ست توصيات، معظمها يتعين تنفيذه بالتعاون مع الحكومة أو الوكالات الدولية.

التوصيات

	المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة والتوقيت	الجهة المسؤولة
1	الخطة الاستراتيجية القطرية	عملية التخطيط الاستراتيجي القطري تأتي في الوقت المناسب تماماً لسري لانكا: فهي تتصادف مع إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (2018-2022) ومع خطة **البرنامج** التي ستكون خلفاً للبرنامج القطري الحالي، في حين أن السياق السياسي في سري لانكا أصبح أكثر إيجابية مما كان عليه خلال سنوات كثيرة. ويجب على الحكومة أن تكون شريكاً كاملاً ونشطاً في العملية، لأن الطلب على خدمات **البرنامج** في المستقبل سيعتمد أساساً على الحكومة. واستناداً إلى هذا التقييم، يرجح أن تتضمن هذه الخدمات الدعم التقني لصوغ سياسة التغذية، بما في ذلك ما يتعلق بدور الأغذية المتخصصة (التوصية 4)؛ الدعم التقني للتغذية المدرسية (التوصية 5)؛ واستمرار الدعم لتقديرات التغذية والأمن الغذائي، بما في ذلك تقديرات الحالات الطارئة والاستعداد لها، وربط ذلك بتحليل آثار تغير المناخ.	اعتماد النهج الصفري إزاء النظر في الدور، إن وُجد، الذي سيؤديه **البرنامج** على المدى الطويل في سري لانكا. وينبغي على **البرنامج** أن يقوم بما يلي: أ) العمل مع الحكومة كشريك كامل، والتحديد المشترك معها للمجالات التي يمكن فيها **للبرنامج** أن يقدم أكبر قيمة خلال السنوات القليلة القادمة؛ ب) وضع استراتيجيات خروج محددة زمنياً لاستخدامها حينما لا يعود عمل **البرنامج** مبرراً إلى ما لا نهاية، من قبيل برنامج الوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي.	ينبغي إدخال هذه التوصية في إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية في عامي 2016 و2017.	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر ستقوم وزارة السياسات الوطنية والشؤون الاقتصادية بتنسيق الوكالات الحكومية التي تتعامل مع **البرنامج**
2	تكيف وكالات الأمم المتحدة المشترك مع مشهد المعونة الجديد في سري لانكا	لم تنجح أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في تغيير أسلوب عمل وكالات الأمم المتحدة. ويجب أن تستند خطة **البرنامج** الاستراتيجية القطرية إلى النظر في أدوار **البرنامج** ووكالات الأمم المتحدة الأخرى في مجالات عمل **البرنامج**. وتواجه وكالات الأمم المتحدة الأخرى تحديات مماثلة في التخطيط الاستراتيجي. وعملية إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة تتيح فرصة وحيدة من نوعها أمام وكالات الأمم المتحدة، للقيام، بالتشاور مع الحكومة، بترشيد وتوحيد عملياتها في سري لانكا. للتنسيق على المستوى القطري لدعم الأمن الغذائي والتغذية أهمية خاصة بالنسبة **للبرنامج**.	ينبغي على **البرنامج** أن يدعو إلى إعداد إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بحيث يتضمن استعراضاً جذرياً محسوب التكلفة لأدوار جميع وكالات الأمم المتحدة العاملة في سري لانكا.	ينبغي أن تنعكس الأدوار في إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة خلال عام 2017، على أن تشارك الحكومة على قدم المساواة مع وكالات الأمم المتحدة الناشطة في سري لانكا.	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر، مما يعكس الاتفاقات على مستوى المقر ومستوى المكتب الإقليمي حول التنسيق بين وكالات الأمم المتحدة العاملة في مجال التغذية والأمن الغذائي
3	معالجة احتياجات المشردين داخليا	لا يمكن **للبرنامج** وحده أن يحلّ جميع تحديات إعادة توطين المشردين داخليا؛ ويستحق الوضع اهتماماً	ينبغي أن يعمل **البرنامج** مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى والوكالات الإنسانية الدولية والحكومة على	ينبغي إدراج التزامات ذات صلة في إطار الأمم المتحدة المقبل للتنمية المستدامة (التوصية 2)؛ غير أن	المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي والمقر، للحث بقوة على

	المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة والتوقيت	الجهة المسؤولة
		عاجلاً من جانب الحكومة ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الإنمائيين الآخرين.	وضع خطة شاملة مزودة بموارد كافية لاستكمال إعادة توطين المشردين داخلياً واللاجئين العائدين.	هذه المسألة عاجلة للغاية ولا يمكن إرجاؤها إلى أن يتم ذلك.	العمل المشترك من جانب وكالات الأمم المتحدة والحكومة
4	العمل المقبل في مجال التغذية	للميزات النسبية الكبيرة التي تتوفر لدى **البرنامج** في مجالات منها مثلاً تقوية الأغذية، والأغذية المتخصصة، أهمية كبرى بالنسبة للبلدان المتوسطة الدخل، وهي ميزات ينبغي أن يُسترشد بها فيما سيقدمه **البرنامج** من دعم "تمهيدي" في المستقبل لتحسين التغذية في سري لانكا	ينبغي على **البرنامج** أن يحافظ على حضور داخل البلد في مجال الدراية التغذوية وأن يواصل دعم وتيسير النهُج المتعددة القطاعات. وعليه أن يستمر في الدعوة لنهُج موجهة إزاء التغذية التكميلية وأن يقدم ما لديه من دراية تقنية – مع ربط ذلك بتحليل اقتصادي صارم – فيما يتصل بالأغذية التغذوية. وينبغي أن يكون الدعم المتسق للاستراتيجية الوطنية للتغذية أحد موضوعات إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.	ينبغي على المكتب القطري، خلال عام 2017، أن يعمل مع الحكومة والشركاء في الأمم المتحدة لوضع استراتيجية التغذية في قلب إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ولعكس دور **البرنامج** الهام في الخطة الاستراتيجية القطرية.	**البرنامج** بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة العاملة في مجال التغذية والأمن الغذائي
5	التسليم المنتظم لبرنامج الوجبات المدرسية	لا يمكن استمرار الوضع الراهن القائم على وجود برنامج للوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي مختلف وأكثر كرماً بالمقارنة بالأقاليم الأخرى. وقد كان **البرنامج** مترددا، وهذا مفهوم، في التنحي دون توفر ضمانات بوجود برنامج خلف يمتثل لمعاييره الخاصة بالتغذية المدرسية، غير أن هذا الشاغل لا يجوز أن يكون الاعتبار الحاسم. ومن المحتم أن تتقارب مبادرتا التغذية المدرسية: ويمكن **للبرنامج** أن يحث، لا أن يصر، على رفع مستوى الوجبات المدرسية إلى مستوى معاييرها في الإقليم الشمالي. ونظراً للحاجة إلى إدخال التغذية المدرسية في نظام الحماية الاجتماعية في سري لانكا، فإن من الأهمية بمكان أن تجلب وزارة السياسات الوطنية والشؤون الاقتصادية ووزارة التعليم إلى مركز هذه المناقشات. ونظراً لحتمية التقارب باتجاه نظام قائم على النقد، فإنه يتعين إشراك وزارة السياسات الوطنية والشؤون الاقتصادية في الإشراف على الإنهاء التدريجي للعملية اللوجستية الحالية.	على **البرنامج** والحكومة أن يعملا معاً على وضع استراتيجية محددة بزمن لتسليم المسؤولية للحكومة عن تنفيذ برنامج الوجبات المدرسية في الإقليم الشمالي.	ينبغي أن تنعكس في الخطة الاستراتيجية الوطنية استراتيجية متفق عليها ومحددة بزمن لتسليم المسؤولية.	المكتب القطري مع وزارة السياسات الوطنية والشؤون الاقتصادية ووزارة التعليم
6	تقوية التحليل الاقتصادي الذي يجريه **البرنامج**	كشف استعراض عملية صنع القرارات فيما يتعلق بالتحويلات القائمة على النقد في سري لانكا عن وجود عيوب أساسية في خيارات طرائق تقديم المساعدة. فتجاهل التكاليف التي تتكبدها الحكومة يؤدي إلى انحراف لا مبرر له في صنع القرارات. ومن الخطأ اعتبار درجة القيمة التغذوية كمؤشر للحصائل، ويتسم بخطورة أكبر وجوب تخفيف التركيز على المقارنة	ينبغي على **البرنامج** أن يقوي توجيهاته حول اختيار طرائق تقديم المساعدة – النقد، القسائم، المواد العينية – وتصميمها. وينبغي أن يتضمن تحليل التكاليف جميع التكاليف وأن يقلل من حصر التركيز على التكاليف التي يتحملها **البرنامج**. بل إن مما له أهمية أكبر أن يحسن **البرنامج** نوعية واستخدام بيانات الأداء التي يجمعها أثناء تنفيذ برامج التحويلات القائمة على النقد.	ينبغي على **البرنامج** أن يستعرض الخطوط التوجيهية لتحليل التحويلات القائمة على النقد ورصدها وذلك كجزء من تعميم خطته الاستراتيجية الجديدة.	توجيه ودعم من المقر والمكاتب الإقليمية؛ يقوم المكتب القطري بجمع البيانات وتحليلها

	المسألة	المبرر المنطقي	التوصية	التدابير المحددة والتوقيت	الجهة المسؤولة
		الافتراضية لطرائق تقديم المساعدة قبل العمليات وزيادة الاهتمام بجمع واستخدام بيانات الأداء أثناء التنفيذ. فلهذه البيانات أهمية بالغة في إقناع مانحي **البرنامج** بفعالية عمله وستؤدي إلى معلومات أقوى في التقديرات المستقبلية القائمة على التوقعات. ومع أن جمع بيانات التحويلات القائمة على النقد وتحليلها، بما في ذلك التحليل الجنساني، ينبغي أن يتم على مستوى المكتب القطري، فإنه يتطلب أيضاً قدراً كافياً من ترتيب الأولويات وتحديد الموارد من جانب المقر والمكاتب القطرية.			