



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 18 – 21 نوفمبر/تشرين الثاني 2024

البند 6 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2024/6-C/4  
تقارير التقييم  
للنظر

التوزيع: عام  
التاريخ: 9 أكتوبر/تشرين الأول 2024  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع البرنامج على الإنترنت (<https://executiveboard.wfp.org>).

## تقرير موجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لرواندا (2019-2023)

### موجز تنفيذي

يغطي تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لرواندا للفترة 2019-2023 الفترة من عام 2019 إلى منتصف عام 2023 ويتناول تقدير التموضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، ومساهمته في الحصائل الاستراتيجية، وكفاءته في التنفيذ، والعوامل التي تفسر أداءه. وقد حققت رواندا، التي يبلغ عدد سكانها 13.7 مليون نسمة، حصائل إنمائية إيجابية في مجالات الحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين، والاستدامة البيئية، والتعليم والصحة العامة من خلال النمو الاقتصادي والإصلاحات الهيكلية. ولا تزال عرضة للأخطار الطبيعية والتحديات المتعلقة بالصحة وانعدام الأمن الغذائي.

وقد ركزت الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023 تركيزاً قوياً على تعزيز القدرات القطرية وعلى التزام صريح تجاه الفئات الأكثر ضعفاً، بما يتماشى مع أولويات الحكومة. وكان للخطة منطوق برامجي واضح ومتكامل وتركيز على التعاون والاتساق الذي تدعمه الشراكات مع الجهات الفاعلة الأخرى، على الرغم من وجود تداخلات مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى. وكشفت الصدمات المتكررة عن استمرار أهمية الدور الذي يقوم به البرنامج في المجال الإنساني في رواندا. وبشكل عام، فإن عرض القيمة الحالي للبرنامج - مع تركيزه على إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة وعلى أداء دور أكبر للاحية تعزيز القدرات القطرية - لا يزال وثيق الصلة ووضع البرنامج في موضع مناسب للعمل عبر محور العمل الإنساني والتنمية.

وفي حين قدّم البرنامج إلى معظم اللاجئين والعائدين في رواندا مساعدات طارئة قيمة وكان فعالاً إلى حد كبير في الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً، فقد تم تخفيض الحصص الغذائية بسبب قيود التمويل ولم تلب بشكل كامل الاحتياجات الغذائية والتغذية لأسر اللاجئين. كما لم تتحقق الطموحات المتعلقة باعتماد اللاجئين على أنفسهم لأن فرص كسب العيش ظلت محدودة. وأدى توسيع نطاق أنشطة التغذية المدرسية التي ينفذها البرنامج لتصبح برنامجاً وطنياً في عام 2021 إلى منح جميع تلاميذ المدارس إمكانية الحصول على غذاء كافٍ ومغذٍ؛ وقد نشأت تحديات جديدة في ما يتعلق بالتمويل والمشتريات والاستدامة نتيجة هذا التوسع. وحقق البرنامج نتائج جيدة في ما يتعلق بشبكات الأمان الاجتماعي والنظم الغذائية المراعية للتغذية، بما في ذلك عن طريق توفير الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، ودعم المؤسسات الوطنية بالأدلة،

وفقاً لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخياً لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقاً تاماً مع ما يعتمده البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيدة A. Larmoyer  
كبييرة موظفي التقييم

بريد إلكتروني: [aurelie.larmoyer@wfp.org](mailto:aurelie.larmoyer@wfp.org)

السيدة A.-C. Luzot  
مديرة التقييم

بريد إلكتروني: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

وتعزيز القدرات الوطنية على تجهيز الأغذية، ودعم إنشاء نظام لمراقبة سوء تغذية الأطفال وتحقيق حصائل إيجابية للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من حيث جودة الإنتاج والمبيعات وتقليل الخسائر. وفي حين ضاعت بعض الفرص للترويج للأغذية الغنية بالمغذيات وزيادة كفاءة سلسلة الإمداد ونظم البيع بالتجزئة، فإن البرنامج قد ساعد بشكل عام على تعزيز أطر السياسات والاستراتيجيات والمساءلة والقدرات القطرية، ودعم الحكومة في الوقت المناسب في إدارة الأزمات.

وفي ما يتعلق بالمسائل الشاملة، لم تتحقق طموحات البرنامج في مجال المساواة بين الجنسين إلا جزئياً وكان الاهتمام بإدراج منظور الإعاقة محدوداً. وأحرز تقدم في آليات تعقيبات المستفيدين بتغطية أغلبية المستفيدين والأدلة على أن التعقيبات أرشدت تعديلات البرامج. وكانت مشاركة البرنامج في القضايا البيئية متواضعة في ضوء التحديات المتعلقة بالمناخ في رواندا؛ ويعود ذلك إلى صعوبة بيئة التمويل وتخصيص المساهمات بشكل كبير، مما حد من تنفيذ الأنشطة. ولا يزال التمويل هو أكبر تحد يواجه البرنامج في رواندا.

ويدعم من الشراكات الوطنية والمتعددة الأطراف المعززة والدعم الحكومي، يستفيد البرنامج من سمعته القوية في رواندا، على الرغم من أن قدرة المكتب القطري وتهيئته الداخلية يمكن أن تكون أنسب للأنشطة المطلوبة في الخطة الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، عندما لم تكن هناك إعاقة من الظروف الخارجية، تم تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية في الوقت المناسب، وكانت مدعومة بطرائق تسليم مبتكرة ووظائف سلسلة الإمداد واللوجستيات الفعالة. وقد ساهم التحول إلى التحويلات النقدية، واستخدام نهج تدريب المدربين، والسعي إلى إقامة شراكات استراتيجية، في تحقيق مكاسب في الكفاءة والنتائج. غير أن نظم الرصد والتقييم تشكل مواطن ضعف في استخلاص حصائل معينة وتيسير استخدام المعرفة بشكل فعال.

وأسفر التقييم عن ست توصيات: الحفاظ على تموضع البرنامج عبر محور العمل الإنساني والتنمية؛ والتركيز على تعزيز القدرات القطرية؛ وتعزيز القدرة على التسليم؛ وتعميم إدراج منظور الإعاقة والاعتبارات الجنسانية؛ وتوسيع نطاق الدعم للجهود الرامية إلى تناول المسائل البيئية؛ والحفاظ على التركيز على الاستدامة.

## مشروع القرار\*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لرواندا (2019-2023) (WFP/EB.2/2024/6-C/4) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2024/6-C/4/Add.1)، ويشجع على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات الواردة في التقرير، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## مقدمة

### سمات التقييم

- 1- أُجري تقييم الخطة الاستراتيجية القطرية لرواندا للفترة 2019-2023 في الفترة ما بين يناير/كانون الثاني ونوفمبر/تشرين الثاني 2023. وهدف التقييم، المصمم لتحقيق أغراض المساءلة والتعلم، إلى تقديم أدلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق المساءلة أمام أصحاب المصلحة. وتناول تقييم أداء البرنامج والتحديات التي يواجهها والاتجاه المستقبلي المحتمل لتعاونه مع الحكومة الرواندية.
- 2- وقُدمت نتائج التقييم واستنتاجاته وتوصياته في سبتمبر/أيلول 2023 بهدف إرشاد عملية وضع الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. وعمل فريق التقييم أيضا مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك حكومة رواندا والجهات المانحة وكيانات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء المتعاونون والمستفيدون.
- 3- وأجرى التقييم فريق اتسم بالتوازن الجنساني عبر استخدام نهج طرائق مختلطة شمل استعراض الوثائق، وتحليل البيانات الكمية، والمقابلات، ومناقشات مجموعات التركيز، وزيارات إلى مواقع المشروعات والاستقصاءات. وتناول قضايا المساءلة أمام السكان المتضررين، والمساواة بين الجنسين والإدماج، والاعتبارات البيئية.

### السياق

- 4- رواندا بلد جبلي تحدّه أوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة وبوروندي وجمهورية الكونغو الديمقراطية. وتحكم الجبهة الوطنية الرواندية البلاد منذ الإبادة الجماعية التي وقعت عام 1994 ضد جماعة التوتسي الإثنية. وأُجريت انتخابات برلمانية في سبتمبر/أيلول 2018، عندما فاز ائتلاف الجبهة الوطنية الرواندية بأربعين مقعدا من بين 53 مقعدا تم التنافس عليها.<sup>1</sup> وتشغل النساء 61 في المائة من مقاعد البرلمان، مما يجعل رواندا البلد الذي يتمتع بأعلى معدل تمثيل نسائي في البرلمان في العالم.
- 5- وتقر رواندا بمساءلة المؤسسات العامة كعنصر أساسي في تعزيز رفاه المواطنين وتنميتهم، وتشرك المواطنين في التخطيط وتحديد الأهداف التي تخضع الحكومة للمساءلة بشأنها. وتنتهج رواندا سياسة اللامركزية منذ عام 2000.
- 6- وقد دفعت الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية رواندا نحو تحقيق إنجازات هائلة تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما في مجال الحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين، والاستدامة البيئية، والتعليم، والصحة العامة. وبينما شهدت السنوات الأخيرة نموا اقتصاديا سريعا، فقد تسببت جائحة مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19) في انكماش مؤقت في الناتج المحلي الإجمالي في عام 2020، تلاه انتعاش في عام 2022.
- 7- وعانت البلاد من ارتفاع بنسبة 10.9 في المائة في معدل الفقر الوطني خلال فترة الإغلاق التي فرضت استجابة لجائحة كوفيد-19، مما أثر على 1.3 مليون شخص، معظمهم في المناطق الريفية. وبالنسبة للكثير من الأسر – 68 في المائة في المناطق الحضرية و24 في المائة في المناطق الريفية – كانت الجائحة هي الصدمة الأساسية في الأشهر الاثني عشر التي سبقت أبريل/نيسان 2021 وأدت إلى خسارة الدخل على نطاق واسع، وأثرت بشكل خاص على النساء الحضريات.
- 8- وبشكل عام، يواجه اللاجئون صعوبات متزايدة بسبب القيود المفروضة على الحركة التي حبستهم في المخيمات وأعاقت قدرتهم على البحث عن فرص كسب العيش. واعتبارا من يوليو/تموز 2023، كانت رواندا تستضيف 133 628 لاجئا، معظمهم من جمهورية الكونغو الديمقراطية وبوروندي، ويقوم 87 في المائة منهم في خمسة مخيمات.<sup>2</sup> وحوالي 24 في المائة من اللاجئين هم نساء تتراوح أعمارهن بين 18-59 سنة، و16 في المائة هم أطفال دون سن الخامسة.
- 9- وأشار تحليل شامل للأمن الغذائي وهشاشة الأوضاع أُجري عام 2021 إلى زيادة طفيفة في انعدام الأمن الغذائي مقارنة بعام 2018. وفي عام 2021، من بين 2.6 مليون أسرة، واجهت 20.6 في المائة انعدام الأمن الغذائي، حيث عانت نسبة 18.8 في المائة من انعدام الأمن الغذائي المعتدل و1.8 في المائة من انعدام الأمن الغذائي الشديد. وعلى الرغم من انخفاض نسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من التقرم من 38 في المائة إلى 33 في المائة بين عامي 2014 و2020، استمرت التحديات الصحية. وفي عام 2019، بلغ















<sup>1</sup> الاتحاد البرلماني الدولي. Parline – Global data on national parliaments. (موقع Parline للبيانات العالمية عن البرلمانات الوطنية).

<sup>2</sup> ماهاما، وكيزييا، وكغيمي، ونيابيهيكي، وموغومبا.

معدل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية بين الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و64 سنة 3 في المائة (2.2 في المائة بين الرجال و3.7 في المائة بين النساء). ورواندا عرضة لتفشي مرض فيروس الإيبولا. وفي عام 2018، وضعت الحكومة ونفذت بنجاح خطة للاستعداد للإيبولا لتقليل مخاطر تفشي المرض من أوغندا وبوروندي وجمهورية الكونغو الديمقراطية.

10- وتقع رواندا في منطقة معرضة للأخطار الطبيعية، وتواجه الجفاف والفيضانات والزلازل والانهياريات الأرضية، والعواصف، وحرائق الغابات، والأمراض. وتشمل المحركات الرئيسية للأخطار الطبيعية التغيرات في درجات الحرارة وسوء إدارة التربة وأنماط هطول الأمطار المتطرفة.

11- وتوجه حكومة رواندا بقوة تقسيم العمل بين الشركاء الخارجيين والجهات المانحة. وبشكل عام، تلقت رواندا ما بين 1.2 مليار دولار أمريكي و1.6 مليار دولار أمريكي من صافي المساعدة الإنمائية الرسمية بين عامي 2019 و2021، وكان البنك الدولي والولايات المتحدة الأمريكية أكبر الجهات المانحة. وارتفع تمويل العمل الإنساني في عام 2022، عندما تضاعفت مساهمات الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه انخفض بشكل كبير في عام 2023. وبين عامي 2019 و2022، كان اللاجئين والحماية محور التركيز الرئيسي لتمويل المساعدات الإنسانية.

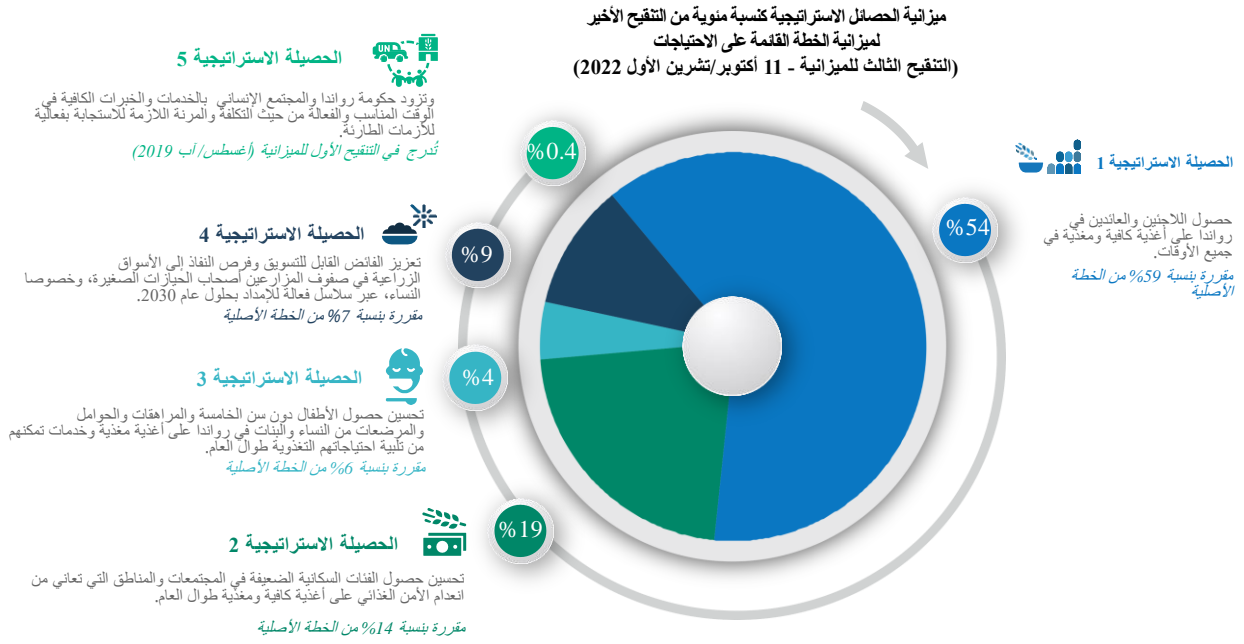
الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية			
المؤشر	القيمة	السنة	
	المساحة (كم <sup>2</sup> ) (1)	26 338	
	السكان (نسبة الإناث/نسبة الذكور) (2) النمو السكاني (نسبة مئوية) (2)	13 776 698 (52/48) 2.3	2022
	السكان تحت سن 14 سنة (نسبة مئوية) (2)	38	2022
	صافي الهجرة (2)	6.112-	2021
	التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة (نسبة درجة المؤشر العالمي/المرتبة) (3)	59.42 124 من 163	2022
	مؤشر التنمية البشرية (الدرجة/المرتبة) (4)	0.534 165 من 191	2021
	العمر المتوقع عند الولادة (سنوات) (2)	66	2021
	معامل جيني (نسبة مئوية) (1)	43.7	2016
	السكان الذين يعيشون في فقر متعدد الأبعاد (نسبة مئوية) (5)	48.8	2023
	السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الوطني (نسبة مئوية) (5)	52	2020/2019
	معدل الإلمام بالقراءة والكتابة (نسبة مئوية < 15 سنة) (2)	76	2021
	صافي معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية (نسبة الإناث/الذكور) (2)	99.1/98.7	2021
	صافي معدل الالتحاق بالمدارس الثانوية (نسبة الإناث/الذكور) (6)	37.5/31.7	2021
	السكان الحاصلون على قدر من التعليم الثانوي (نسبة مئوية) (4)	13.8	2022

المصادر: (1) البيانات العالمية، رواندا؛ (2) البنك الدولي، البيانات القطرية لرواندا؛ (3) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2022، تقرير التنمية المستدامة - التصنيفات؛ (4) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2022، تقرير التنمية البشرية 2022/2021 زمن بلا يقين، حياة بلا استقرار: رسم مستقبلنا في عالم يتحول؛ (5) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومبادرة أكسفورد بشأن الفقر والتنمية البشرية، 2023، المؤشر العالمي للفقر المتعدد الأبعاد 2023، تفكيك الفقر العالمي: بيانات عن الإجراءات العالية التأثير؛ (6) وزارة التعليم في جمهورية رواندا، 2022، الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم 2022/2020.

## الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج

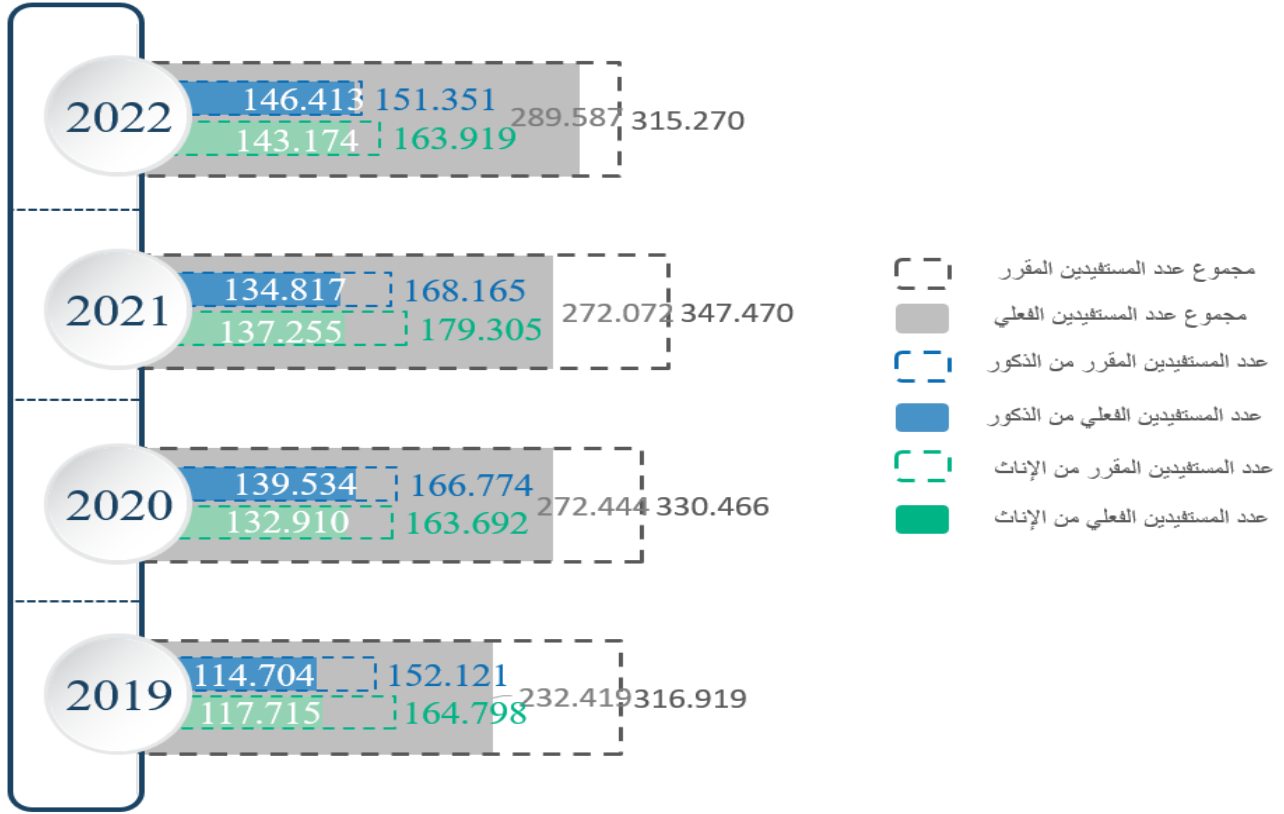
- 12- تم تمديد الخطة الاستراتيجية القطرية للبرنامج لرواندا للفترة 2019-2023 حتى عام 2025 لتتواءم مع الجدول الزمني للتخطيط بموجب إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة لرواندا. وقد سبقها البرنامج القطري للفترة 2013-2018، الذي كان بمثابة بداية تحول في مشاركة البرنامج نحو العمل جنباً إلى جنب مع الحكومة لتعزيز القدرات الوطنية في مجال الأمن الغذائي والتغذية. وتتميز البرنامج القطري بالابتكار، ولا سيما في مجال الوقاية من سوء التغذية المزمن، وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود، وإنشاء الأصول الإنتاجية.
- 13- وترتكز الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2023 تركيزاً قوياً على تعزيز القدرات القطرية وتتمحور حول خمس حصائل استراتيجية. وكان منطق الخطة الاستراتيجية القطرية هو مواصلة بعض الأنشطة، مثل المساعدات الغذائية والنقدية للاجئين؛ وتوسيع نطاق الأنشطة الأخرى، مثل الجهود الرامية إلى تعزيز وصول المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق؛ وإدخال مجالات عمل جديدة، مثل الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها في مجال الحماية الاجتماعية. وتمت إضافة حصيلة استراتيجية خامسة في عام 2019 لتزويد حكومة رواندا وشركائها بخدمات الاستجابة الإنسانية في أوقات الأزمات.
- 14- ومنذ بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، زادت الخطة القائمة على الاحتياجات بنسبة 27.4 في المائة، حيث تمثل الحصيلة الاستراتيجية 2 (دعم الأمن الغذائي الوطني وبرنامج الحماية الاجتماعية) 38.4 في المائة من الزيادة، تليها الحصيلة الاستراتيجية 1 (المساعدات الغذائية والتغذية للاجئين والعائدين، 22.3 في المائة) والحصيلة الاستراتيجية 4 (دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وسلاسل القيمة، 15.3 في المائة). وبحلول يونيُو/حزيران 2023، كان قد تم تمويل الخطة الاستراتيجية القطرية بنسبة 56 في المائة، بإجمالي 156.6 مليون دولار أمريكي من الموارد المخصصة مقابل الخطة القائمة على الاحتياجات بقيمة 241.6 مليون دولار أمريكي. وتمثل الاستجابة للأزمات (بنسبة 56.8 في المائة من التمويل) أكبر مجال مشاركة بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية. ويتبع ذلك بناء القدرة على الصمود (بنسبة 32.3 في المائة من التمويل) والجهود المبذولة لمعالجة الأسباب الجذرية لانعدام الأمن الغذائي (10.9 في المائة).

## الشكل 1: الحصائل الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية لرواندا (2019-2023) وميزانيتها وتمويلها ونفقاتها



15- وفي عام 2022، قدم المكتب القطري في رواندا خدمات إلى 289 587 مستفيدا (49 في المائة منهم من الإناث)، بما في ذلك ما يقدر بنحو 11 292 شخصا من ذوي الإعاقة؛ وكان 39.7 في المائة من المستفيدين من اللاجئين. وبالنسبة للتحويلات المباشرة للمستفيدين في إطار الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و2، استخدم البرنامج التحويلات النقدية وقسائم السلع والتحويلات الغذائية والعينية الأخرى. وبدأ تحول استراتيجي من التحويلات العينية إلى النقد والقسائم في عام 2013 وتم توطيده بموجب الخطة الاستراتيجية القطرية. وشهدت الخطة الاستراتيجية القطرية أيضا إدخال الاستهداف القائم على الضعف.

الشكل 2 - المستفيدون المقررون والفعليون من الخطة الاستراتيجية القطرية بحسب الجنس، 2019-2022



### نتائج التقييم

إلى أي مدى كانت الخطة الاستراتيجية القطرية قائمة على الأدلة وموجهة استراتيجيا لتلبية احتياجات الأشخاص الأكثر عرضة للمخاطر والضعفاء؟

#### الصلة بالاحتياجات والمواءمة مع الأولويات الوطنية

16- دعمت قاعدة أدلة قوية بشأن مسائل الأمن الغذائي والتغذية والمنظور الجنساني مستمدة من تحليلات الأمن الغذائي والاستعراضات الاستراتيجية، إلى جانب الدروس المستفادة من تقييمات عمل البرنامج والمشاورات مع أصحاب المصلحة، التوضع الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية القطرية. وقد استرشدت تعديلات البرامج أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل مناسب بالأدلة المحدثة وضمنت استمرار جدوى الخطة الاستراتيجية القطرية مع مرور الوقت. وشددت الخطة الاستراتيجية القطرية على أولويات التنمية وأعطت أهمية أقل للدور الإنساني للبرنامج. ولم يركز تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية على مبادئ البرمجة المراعية للنزاعات.

17- وتتواءم الخطة الاستراتيجية القطرية بشكل جيد مع التزام رواندا بالقضاء على الجوع، وتتواءم بقوة مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030؛ وبخلاف تركيزها الأولي على أهداف التنمية المستدامة 2 (القضاء التام على الجوع)، و1 (بشأن الفقر)، و5 (بشأن المساواة بين الجنسين)، و17 (بشأن الشراكات)، فإنها تتواءم أيضاً مع أهداف التنمية المستدامة 3 (بشأن الصحة)، و4 (بشأن التعليم) و13 (بشأن المناخ).

18- وتعكس الخطة الاستراتيجية القطرية التزاما صريحا بعدم ترك أحد يتخلف عن الركب. وقد أُدرجت في الخطة الاستراتيجية القطرية أولويات واستراتيجيات برمجة محددة للاستهداف القائم على الضعف والمساواة بين الجنسين. وقام تحليل للمساواة الجنسانية في رواندا وخطة عمل متعلقة بالمنظور الجنساني بدعم التخطيط، على الرغم من أن الاستراتيجيات كانت أقل تحديدا في ما يتعلق بإدراج منظور الإعاقة.

## الاتساق الداخلي والخارجي

19- ضمن منطوق البرامج الواضح الاتساق الداخلي القوي في الخطة الاستراتيجية القطرية، وتم إيلاء اهتمام خاص لتعزيز أوجه التآزر عبر الأولويات الاستراتيجية لخط الرؤية والحاصلات الاستراتيجية المقابلة. وانعكس الاتساق الخارجي في التركيز على التعاون والشراكات. واستندت الخطة الاستراتيجية القطرية إلى المجالات الضمنية للميزة النسبية التي يعترف بها الشركاء، على الرغم من أن أصحاب المصلحة الخارجيين ينظرون إلى بعض المجالات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية القطرية على أنها متداخلة مع ولايات كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

### التموضع الاستراتيجي في بيئة متغيرة

20- ظل التموضع الاستراتيجي للبرنامج ذا جدوى طوال فترة التقييم، وكشف تزايد تواتر الصدمات عن استمرار جدوى دوره الإنساني ودوره في الاستجابة للأزمات. ويسرت الشراكات القوية على المستوى الوطني وعلى مستوى المقاطعات تكييف الأنشطة خلال جائحة كوفيد-19، ودعمت جهود الدعوة والمساعدة التقنية التي يقوم بها البرنامج توسيع نطاق التغذية المدرسية لتصبح برنامجاً وطنياً.

ما هو مدى وجود مساهمات البرنامج المحددة في الحاصلات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية القطرية؟

### الحصيلة الاستراتيجية 1 (الاستجابة للأزمات)

21- نجح البرنامج في الوصول إلى معظم اللاجئين والعائدين في رواندا بالتحويلات القائمة على النقد، على الرغم من انخفاض تغطية المستفيدين من 91 في المائة من الهدف في عام 2019 إلى 85 في المائة في عام 2022. وتلقى اللاجئون والعائدون أيضاً دعماً تغذوياً مستهدفاً ومساعدات غذائية تكميلية ووجبات مدرسية. ويشير الانخفاض الطفيف في عدد اللاجئين الذين يلجأون إلى استراتيجيات التصدي السلبية إلى أن التحويلات الغذائية والنقدية وفرت وقاية ضد الصدمات، وأن الوجبات المدرسية والمساعدات الغذائية التكميلية زودت اللاجئين الضعفاء بشبكات أمان تغذوية.

22- ومع ذلك، أدت الفجوات في الموارد إلى تخفيضات في الحصص الغذائية للاجئين، التي تم تخفيضها من تقديم ما يزيد قليلاً عن ثلثي الاحتياجات المقدرة في عام 2019 إلى تقديم أقل من 50 في المائة بحلول عام 2022. وأثر ذلك تأثيراً مباشراً على حواصل الأمن الغذائي والتغذوي. وفي الواقع، على الرغم من التغطية الواسعة، فإن المساعدة التي يقدمها البرنامج لم تسد بشكل كامل الفجوة التغذوية لأسر اللاجئين، حيث لا تزال درجات استهلاك الغذاء ومستويات التنوع الغذائي لديها أقل من الهدف، بما في ذلك للنساء والأطفال. كما منعت الفجوات في الموارد الخطة الاستراتيجية القطرية من المساهمة في رؤية سياسة رواندا لعام 2030 التي تقضي بأن يتمكن اللاجئون من أن يعيشوا في نهاية المطاف خارج المخيمات بدعم من الخدمات والبرامج التي تقودها الحكومة. ولا يزال التخرج من تقديم المساعدات يمثل تحدياً بسبب نقص فرص كسب العيش في رواندا، حيث الوصول إلى الأراضي محدود للغاية.

23- وأدت المساعدة التي يقدمها البرنامج للاجئين، والتي تحولت تدريجياً من الغذاء إلى النقد، إلى زيادة استقلاليتهم وشمولهم المالي وتعزيز الاقتصاد المحلي. كما كان للجهود التي يبذلها البرنامج لإشراك اللاجئين والمجتمعات المضيفة في العمل معاً في مشروعات المساعدات الغذائية مقابل إنشاء الأصول وتعزيز التبادلات بين أطفال المجتمعات المضيفة ومجتمعات اللاجئين في المدارس آثاراً إيجابية على التماسك الاجتماعي. ومثل استهداف اللاجئين الأكثر ضعفاً داخل مجتمع اللاجئين ابتكاراً هاماً. ومن ناحية أخرى، نجمت التوترات عن تباين حزم المساعدة بين مجموعات اللاجئين، وهذا مرتبط بتخصيص بعض الدعم المقدم من جهات مانحة لفئات محددة من اللاجئين.

### الحصيلة الاستراتيجية 2 (دعم الأمن الغذائي)

24- كان الهدف من الحصيلة الاستراتيجية 2 هو تحسين فرص الحصول على الغذاء الكافي والمغذي للفئات السكانية الضعيفة في المجتمعات المحلية التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي من خلال تقديم ستة نواتج مترابطة في مجالات الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وبناء القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، وخدمات التغذية المدرسية، وتعزيز القدرات القطرية في مجال تحليل الأمن الغذائي والتغذوي.

25- وساهمت مشاركة البرنامج في الحماية الاجتماعية - وهو مجال جديد في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية - في الجهود المشتركة التي يبذلها مختلف الشركاء لتعزيز الأطر الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية والمساءلة من خلال دمج وظائف وإدارة مخاطر الكوارث



فيها. ويرجع إلى البرنامج الفضل في إدخال مفهوم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصددمات والمساهمة في تحديث السياسة الوطنية لإدارة مخاطر الكوارث في رواندا وإدخال خطط الاستعداد الوطنية الواعدة.

26- وبالإضافة إلى توليد أدلة قيمة من خلال تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، قدم البرنامج أيضا دعما يحظى بتقدير كبير في المجال التقني وفي مجال القدرات إلى المؤسسات الوطنية في ما يتعلق بتوليد الأدلة، بما في ذلك من خلال انتداب الموظفين. غير أن نظم الرصد والتقييم في البرنامج لم تسجل نتائج هذه الجهود بشكل كاف.

27- ويدعم البرنامج زيادة قدرة المجتمعات المستفيدة على إدارة الصدمات المرتبطة بالمناخ، ولكن على الرغم من تحسن درجات استهلاك الأسر للأغذية، إلا أنها ظلت دون الهدف. وأسفرت أنشطة المساعدات الغذائية مقابل إنشاء الأصول عن تحسن ملحوظ في الأصول الإنتاجية والنهوض بدور المرأة في صنع القرار على مستوى الأسر والمجتمعات المحلية. كما عزز الدعم الذي قدمه البرنامج أداء الحكومات المحلية في مجال إنشاء الأصول ورسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي، وهناك أدلة على وجود نهج أقوى بشأن المناخ والتغذية ومراعاة المنظور الجنساني في التخطيط المجتمعي وصنع القرار على مستوى الحكومات المحلية.

28- وأدى عرض البرنامج لفوائد التغذية المدرسية إلى اتخاذ الحكومة لقرار بتوسيع نطاق التغذية المدرسية لتصبح برنامجا وطنيا في عام 2021، مما زاد إمكانية الحصول على الغذاء الكافي والمغذي لجميع الأطفال المتلتحقين بالمدارس من مرحلة ما قبل المدرسة الابتدائية إلى المستوى الثانوي. وجعل ذلك التغذية المدرسية برنامجا رائدا للحكومة والبرنامج ويشكل مثالا لبلدان المنطقة وأعضاء تحالف الوجبات المدرسية. ووسع البرنامج نطاق دوره التمكيني وقدم دعما حاسما لتعزيز أطر السياسات والاستراتيجية والمساءلة، إلى جانب تعزيز القدرات القطرية. وبالتوازي مع ذلك، واصل البرنامج تنفيذ برنامجه المتعدد السنوات للتغذية المدرسية بالمنتجات المحلية، مستهدفا المناطق الضعيفة. ويفرض التوسع السريع والالتزام المالي الكبير الذي يتطلبه البرنامج الوطني للتغذية المدرسية تحديات في ما يتعلق بتعبئة الموارد والمشتريات والاستدامة.

### الحصيلة الاستراتيجية 3 (دعم التغذية)

29- ساهم البرنامج في اعتماد الحكومة لنظام بطاقة درجات للأطفال لمراقبة الأطفال المعرضين لمخاطر سوء التغذية؛ كما دعمت المنظمة تعزيز القدرات الوطنية في مجال تجهيز الذرة المخلوطة المقواة. وكان التعميم الناجح للتغذية عبر الخطة الاستراتيجية القطرية ودمج رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي في الكثير من أنواع التدخل من الإنجازات المهمة مما أسفر عن نظم غذائية متنوعة للفئات السكانية الضعيفة. ومع ذلك، ظل التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف نواتج وحصائل التغذية في إطار الحصيلة الاستراتيجية 3 متواضعا، وتفيد نطاق المشاركة بسبب التحديات المتعلقة بتدبير الموارد.

### الحصيلة الاستراتيجية 4 (دعم سلسلة القيمة الغذائية)

30- حقق الدعم الذي يقدمه البرنامج للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة نتائج إيجابية، انعكست في تحسين جودة المحاصيل والمنتجات الثانوية، وزيادة حجم المبيعات، وزيادة أسعار المنتجات، وتقليل خسائر ما بعد الحصاد. وزاد حجم منتجات أصحاب الحيازات الصغيرة المباعة من خلال نظم التجميع التي يدعمها البرنامج بأكثر من ثلاثة أضعاف خلال السنوات الأربع الماضية. وأحرز البرنامج تقدما جيدا في تعزيز النظم، مع تحسين تمويل وإدارة التعاونيات، على الرغم من أن الوصول إلى الخدمات المالية ظل متفاوتا. كما ساعد البرنامج على زيادة مشاركة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في سلسلة القيمة من خلال تيسير روابطهم مع المشترين من القطاعين العام والخاص، على الرغم من أن هذه الروابط لا تزال متواضعة.

31- وأضاع البرنامج فرص تقديم رسائل التغيير الاجتماعي والسلوكي وتوفير المعلومات لدعم إنتاج وشراء واستهلاك الأغذية الغنية بالمغذيات، وفشل في التركيز على تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد ونظم البيع بالتجزئة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4. ونتيجة لذلك، واصل المنتجون إيجاد صعوبة في إيصال المنتجات إلى الأسواق. ونظرا للمشاركة المحدودة لفريق تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها التابع للبرنامج في أعمال الرصد في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، لم يتم تسجيل النتائج في الكثير من المجالات المهمة، ولا سيما في ما يتعلق بالشراكات، والروابط بالأسواق، وتوزيع المحاصيل، والممارسات الذكية مناخيا، والابتكار.

### الحصيلة الاستراتيجية 5 (خدمات دعم الاستجابة لحالات الطوارئ)

32- عندما تم تفعيل الحصيلة الاستراتيجية 5 للاستجابة لأزمته الإيبولا وكوفيد-19 والكوارث الطبيعية، قدم البرنامج دعماً إلى الحكومة في الوقت المناسب، بدعم من خدمة سلسلة إمداد فعالة يسرت للبرنامج تحريك السلع بسلاسة في المنطقة؛ وقدمت المنظمة أيضاً مدخلات تقنية عبر الحصائل الاستراتيجية لدعم تعزيز القدرات. ومع ذلك، فإن التكامل البرامجي القوي لم يقابله تكامل في الميزانية. ولا يزال بروز عمل سلسلة الإمداد عبر أولويات الخطة الاستراتيجية القطرية متواضعا، ولم تسجل نظم الرصد والتقييم النتائج بشكل جيد.

#### المساهمة في تحقيق الأهداف الشاملة

33- لم تتحقق طموحات الخطة الاستراتيجية القطرية المتمثلة في تحقيق نتائج تُحدث تحولاً جنسانياً في المجالات البرامجية إلا جزئياً. وعند تطبيقها من خلال مبادرات محددة مثل البرنامج المشترك بشأن الإسراع في إحراز التقدم نحو التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية، حققت منهجية نظام التعلّم في مجال العمل الجنساني نتائج ملحوظة، بما في ذلك في ما يتعلق بتمكين المرأة. غير أن الطموحات المتعلقة بالاعتبارات الجنسانية في الخطة الاستراتيجية القطرية لم تحظ بدعم كافٍ من حيث الأموال أو القدرات التقنية. وكان أداء الخطة الاستراتيجية القطرية في ما يتعلق بإدماج منظور الإعاقة متأخراً ومتواضعا للغاية. والتزم البرنامج بشكل جيد بالمبادئ الإنسانية حيثما انطبق، على الرغم من أن التوتّر الاجتماعي بين اللاجئين الناجم عن آثار المساهمات المخصصة قد خلق تحديات.

34- وأحرز تقدم كبير في ما يتعلق بآليات التعقيبات المجتمعية في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، والتي غطت غالبية المستفيدين (على الرغم من أن البعض واجه صعوبة في الوصول إلى الآليات). وهناك أدلة على أن التعقيبات أرسدت تعديلات البرامج. كما دعم البرنامج الآليات الوطنية، على الرغم من أنه من السابق لأوانه تقدير نتائج هذا العمل.

35- وعلى الرغم من أن البرنامج عزز اهتمامه بالأنشطة البيئية وأنشطة تغيير المناخ أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية عن طريق تنفيذ استراتيجية مخصصة لهذه الشواغل، فإن الجهود لا تزال متواضعة مقارنة بالتحديات البيئية في رواندا، ولم يجر قياس الأداء حتى الآن.

36- وكان التقدم الذي أحرزته الخطة الاستراتيجية القطرية في تعزيز استدامة المؤسسات قوياً، بدعم من اهتمام متزايد بتعزيز القدرات القطرية، في حين أظهرت الاستدامة الاجتماعية والمالية والبيئية تقدماً غير متسق. وقد أولت برمجة البرنامج اهتماماً محدوداً بشكل عام للاستدامة أو إمكانية تكرار الأنشطة.

37- وساهم البرنامج في العمل على تعزيز محور العمل الإنساني والتنمية من خلال جهوده الرامية إلى تحقيق الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين، والحد من مخاطر الكوارث وإدارتها، والحماية الاجتماعية. ولم يتم ذكر المساهمات في تحقيق السلام بشكل صريح في الخطة الاستراتيجية القطرية، ولكن حدد التقييم أمثلة مختلفة على التدخلات الداعمة للتماسك الاجتماعي، مثل الجهود المبذولة لدمج اللاجئين والمجتمعات المضيفة في اللجان المدرسية.

#### إلى أي مدى استخدم البرنامج موارده بكفاءة في المساهمة في نواتج الخطة الاستراتيجية القطرية وحصائلها الاستراتيجية؟

38- حقق البرنامج عموماً النواتج ضمن الإطار الزمني المنشود، عندما لم تعرقه ظروف خارجة عن سيطرته مثل جائحة كوفيد-19. وقد يسرت الطرائق المبتكرة مثل "تحويل الأموال النقدية إلى المدارس" والتحويلات الرقمية من أجل الحماية الاجتماعية، فضلاً عن سلسلة الإمداد والوظائف اللوجستية الفعالة، التنفيذ في الوقت المناسب. وأثرت تحديات التمويل والتأخير في التعاقد مع الشركاء على تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات والأنشطة التي تتطلب اتفاقات شراكة.

39- وكانت استراتيجيات الاستهداف في البرنامج قائمة على الأدلة باستمرار، ولكنها كانت مقيدة في الممارسة العملية بنقص البيانات الاجتماعية والاقتصادية. وعلى الرغم من أن إدخال الاستهداف على أساس الضعف بالنسبة للاجئين كان ناجحاً بشكل عام، فقد أعاقته أخطاء الاستهداف (وخاصة أخطاء الإدماج)، والتي كان البرنامج يعمل على تقليلها. وقد تم تحليل الاعتبارات الجنسانية طوال الوقت لضمان إدراج المرأة؛ غير أن ذلك تم بشكل غير متساو عبر البرامج، ولم يكن الاهتمام بالأشخاص ذوي الإعاقة كافياً. وبشكل عام، يظل حجم مشاركة البرنامج في رواندا متواضعا مقارنة باحتياجات الأشخاص الضعفاء.

40- وأدخلت مجموعة من التدابير لتحسين كفاءة التكلفة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك الانتقال إلى التحويلات القائمة على النقد، واستخدام نهج تدريب المدربين، والسعي إلى إقامة مجموعة من الشراكات الاستراتيجية، والتي ساهمت جميعها في تحقيق

مكاسب الكفاءة. ومع ذلك، لم يتتبع البرنامج كفاءة التكلفة أو لم يرقم بالإبلاغ عنها، ولم تحقق البرامج المشتركة للأمم المتحدة مكاسب الكفاءة المتوقعة. كما أدت ازدواجية أعمال الرصد بين المكاتب الميدانية للبرنامج والشركاء المتعاونين إلى تقويض كفاءة التنفيذ.

**ما هي العوامل التي تفسر أداء البرنامج ومدى تحقيقه للتحويل الاستراتيجي المتوقع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية؟**

- 41- نجح البرنامج في الاحتفاظ بقاعدته القوية من الجهات المانحة، ولكن أدى عدم تنوع الجهات المانحة وتخصيص المساهمات بشكل كبير على مستوى الأنشطة إلى إعاقة جهوده الرامية إلى تأمين التمويل الكافي، ولا سيما للحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و3. وتفاقم ذلك جراء عدم كفاية القدرة الداخلية على جمع الأموال، وأثر على قدرة البرنامج على تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية كما هو مقرر. وفي سياق بيئة تمويل تنافسية بشكل متزايد، تمثل تحديات تعبئة الموارد هذه مصدر قلق كبير في ما يتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.
- 42- وتفضل نظم الرصد في الغالب بيانات النواتج، وبالتالي فهي لا تلتقط سوى جزءاً من حصائل جهود البرنامج، وتوجد فجوات ملحوظة بشكل خاص في قياس نتائج تعزيز القدرات القطرية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز قدرة موظفي البرنامج على التعامل مع البيانات ونشر النتائج، فإنه لا يزال هناك مجال لتحسين تبادل المعرفة والتعلم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 43- ووسع البرنامج نطاق شراكاته في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، من خلال تعزيز العلاقات الوزارية والمشاركة الأقوى على مستوى المقاطعات عبر الحصائل الاستراتيجية، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4، والمشاركة التقنية الأقوى مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والشركاء المتعاونين. وكانت مشاركة البرنامج مع الشركاء تفنقر في بعض الأحيان إلى الاتساق، ولا تزال التحديات قائمة في إقامة شراكات مع المنظمات النسائية.
- 44- ويحظى موظفو المكتب القطري للبرنامج في رواندا بتقدير الشركاء للالتزامهم واستجابتهم وخبرتهم. ومع ذلك، لم تتحقق طموحات موازنة مواصفات التوظيف مع تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية، ولا سيما في ما يتعلق بتعزيز القدرات القطرية والنهج التي تُحدث تحولاً جنسانياً. وفي حين شاركت الإدارة بشكل كبير في الحوار والتشاور الوطنيين، فإن الفجوات في القدرات في بعض المجالات التقنية أعاقت اتساق تلك المشاركة وقيدت التقدم، بما في ذلك في مجال جمع الأموال. وهناك مجال لزيادة الموازنة بين اختصاصات المكتب القطري ومتطلبات حافظة الخطة الاستراتيجية القطرية وتحسين الإدارة الداخلية للحفاظ من أجل تحسين الاتساق.
- 45- وبشكل عام، على الرغم من أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية قد حظي بدعم جيد من خلال القيادة القوية والدعم الحكومي، فقد قابل ذلك بيئة تمويل صعبة للغاية وصددمات خارجية متعددة.

## الاستنتاجات

- 46- **الاستنتاج 1- يظل عرض القيمة الحالي للبرنامج، مع التركيز المزدوج على إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة ودوره المعزز في تعزيز القدرات القطرية، ذا جدوى كبيرة وقد أدى إلى تموضع البرنامج بشكل مناسب للعمل في محور العمل الإنساني والتنمية.** رسخ البرنامج قيمته المضافة في دعم نظم الحماية الاجتماعية المستجيبة للصددمات، والنظم الغذائية المراعية للتغذية، والاستجابة الفعالة للأزمات. كما أن تموضعه في ما يتعلق بتعزيز القدرات القطرية وفر نقطة انطلاق لزيادة المشاركة الاستراتيجية مع الشركاء الوطنيين. وإزاء هذه الخلفية وبالنظر إلى الإطار السياساتي القوي في رواندا، فإنه قد يكون من المناسب زيادة الاستثمار في الدور التمكيني للبرنامج في ما يتعلق بأصحاب المصلحة الوطنيين ودون الوطنيين.
- 47- **الاستنتاج 2: تمثل القدرة التمويلية المحدودة عائقاً مستمراً وتظل أكبر تحد يواجه البرنامج في تحقيق طموحات خطته الاستراتيجية القطرية في رواندا.** بالنظر إلى احتياجات الأمن الغذائي المستمرة للاجئين، هناك حاجة إلى دعم البرنامج المستمر والتنسيق مع الحكومة والشركاء لتمكين اللاجئين من التخرج من نطاق المساعدة. وبشكل عام، تشير توقعات التمويل إلى أن البرنامج سيحتاج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة إلى أن يكون أكثر انتقائية في مشاركته وأن يواصل تعزيز كفاءته التشغيلية. وينبغي أن يكون النجاح في جمع الأموال من شركاء مختارين من القطاع الخاص في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 وبناء شراكات مبتكرة (تركز على التوسط لإقامة علاقات بين أصحاب المصلحة والمساهمة المشتركة في النتائج) مصدر إلهام لطرق جديدة لدعم الأولويات البرمجية.
- 48- **الاستنتاج 3: على الرغم من أن قيود التمويل أضعفت استجابته للاجئين ودعمه التغذوي لهم، فإن البرنامج قد حقق في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية نتائج جيدة في ما يتعلق بشبكات الأمان الاجتماعي والنظم الغذائية المراعية للتغذية واستجاب بفعالية ومرونة للصددمات الخارجية.** ومع ذلك، لا تزال استدامة هذه الإنجازات غير متسقة. قدم البرنامج دعماً قيماً في المجال الإنساني وكان فعالاً في

الغالب في الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً، على الرغم من أن الأداء مقارنة بأهداف استجابته للاجئين وعمله التغذوي كان ضعيفاً نسبياً ومحدوداً بسبب قيود التمويل. ومن الواضح أن البرنامج ساهم في تعزيز أطر سياسات الحماية الاجتماعية، وزيادة الوعي بأهمية الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدّات، وتحسين إنتاج تعاونيات المزارعين، وزيادة الدخل في جميع أنحاء البلاد. وساهم برنامج التغذية المدرسية التابع للبرنامج في اعتماد برنامج مملوك وطنياً يشمل توسيع نطاق التغطية. وأظهر البرنامج أيضاً قيمته المضافة في تعزيز القدرات القطرية وقدرته على التكيف مع الأولويات المتغيرة. وسيستفيد البرنامج من زيادة تحديد تموضعه الاستراتيجي في مجال تعزيز القدرات القطرية بالعلاقة إلى شركائه. ولم تركز أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية دائماً على الفئات الأكثر ضعفاً، كما أن استدامة عمل البرنامج غير واضحة.

49- الاستنتاج 4: نجحت الخطة الاستراتيجية القطرية في تعزيز روابط داخلية متعددة بين الحصائل الاستراتيجية ومكنت الشراكات الاستراتيجية التي تدعم الابتكار والكفاءة ونتائج الخطة الاستراتيجية القطرية عبر حافطة واسعة نسبياً. حظيت النتائج بدعم من خلال التعاون الداخلي القوي وأوجه التآزر عبر مجالات التركيز؛ ومن خلال الجهود المبذولة لاعتماد طرائق تنفيذ فعالة برغم قيود التمويل؛ ومن خلال الانفتاح العام على الابتكار في ما يتعلق بطرائق التسليم ونماذج التمويل والشراكات؛ ومن خلال الاستيعاب السريع للتكنولوجيا. غير أن توسيع النطاق لم يكن ممكناً دائماً بالنسبة للابتكار والمشروعات التجريبية وكانت هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بالاستدامة.

50- الاستنتاج 5: في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، أحرز البرنامج تقدماً في الأولويات الشاملة بما في ذلك المساهمة أمام السكان المتضررين، والمبادئ الإنسانية، والحماية والمساواة بين الجنسين، والتي يمكن يستند إليها في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة. توجد فرص لتوسيع النهج التي تُحدث تحولاً جنسانياً، في حين يتطلب إدراج منظور الإعاقة اهتماماً أكبر. وقد قام البرنامج بتعميم مراعاة المنظور الجنساني في مختلف مجالات خطته الاستراتيجية القطرية وهو من المناصرين المعترف بهم للمساواة بين الجنسين. ورغم أن تلك الجهود ولدت خبرة قيمة في تنفيذ النهج التي تُحدث تحولاً جنسانياً، لا بد من توسيع نطاقها عبر حافظتها. وبالإضافة إلى ذلك، لم يول اهتمام كاف بإدماج منظور الإعاقة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية.

51- الاستنتاج 6: لم تتناسب الأولويات البينية للخطة الاستراتيجية القطرية مع حجم وأهمية التحديات المتعلقة بالمناخ في رواندا. ساعدت الجهود التي بذلها البرنامج لتعزيز قدرة المجتمعات الضعيفة على الصمود في وجه تغير المناخ وعمله في مجال السياسات على تخفيف بعض الآثار السلبية الناجمة عن الصدمات المناخية الشديدة والمتكررة بشكل متزايد في رواندا. كما لفتت الانتباه إلى الفرص المتاحة لتوسيع نطاق الدعوة والعمل مع الشركاء (بما في ذلك على المستويات اللامركزية) وإلى نقاط الضعف مثل ضعف الأصول وتحديات صيانتها. وفي ضوء المخاطر المتزايدة المتعلقة بالمناخ التي تواجهها رواندا، هناك مجال أمام البرنامج لتوسيع نطاق جهوده بشكل كبير لبناء القدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، وتعزيز قدرة الأصول على الصمود، وتعزيز الدعوة في هذا المجال.

52- الاستنتاج 7: لم يتواءم الهيكل التنظيمي للبرنامج وترتيباته بشأن الإدارة والرصد والتوظيف بالشكل الأمثل مع الخطة الاستراتيجية القطرية. لم يتحقق طموح البرنامج في بناء القدرات اللازمة لتنفيذ خطته الاستراتيجية القطرية إلى حد كبير خلال الفترة قيد التقييم، ولم تكن ترتيبات الإدارة الداخلية كافية لضمان رقابة منسقة على حافظتها واسعة. وتمثل عملية إعادة مواءمة الموظفين المقررة فرصة لسد الثغرات التي تم تحديدها. وتشمل نقاط الضعف التشغيلية الأخرى التي يتعين معالجتها بعض الأزدواجية في العمل بين البرنامج والشركاء المتعاونين؛ وضعف نظام الرصد والتقييم، بما في ذلك الثغرات في مؤشرات تعزيز القدرات القطرية والأنشطة المنفذة في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4؛ وعدم كفاية الترتيبات لدعم إدارة البرامج والتعلم.

## التوصيات

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب المسؤولة والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجاز
1	الحفاظ على تركيز مزدوج على إنقاذ الأرواح وتغيير الحياة في الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، والحرص على تقديم الدعم الكافي حتى يتمكن اللاجئون من الاعتماد على أنفسهم وإقامة روابط مناسبة عبر الحافظة.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	وحدات المكتب القطري؛ البرامج؛ الموارد البشرية؛ الشراكات الخارجية والاتصالات	عالية	
1-1	الحرص على أن تحدد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة مجموعة من الأولويات للمشاركة في المجالات التي يضيف فيها البرنامج قيمة إلى عمل الشركاء الآخرين والتي تقلل من اتساع حافظة البرنامج. وسيضمن ذلك اتخاذ بعض الاختيارات الصعبة بشأن الأنشطة التي يجب الحفاظ عليها والأنشطة التي يجب التخلي عنها. وقد ينظر البرنامج في التركيز على المجالات حيث يُعترف بقيمته المضافة، مثل الحماية الاجتماعية المستجيبة للصددمات والنظم الغذائية المراعية للتغذية.					1-1 الربع الأول من عام 2024 (كجزء من إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
2-1	مواصلة تعزيز تكامل البرامج لتحسين الاعتماد على النفس وإدماج اللاجئين.					2-1 الربع الأول من عام 2025 (كجزء من إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
2	مواصلة اتباع نهج متعدد الجوانب لتعزيز القدرات القطرية، استرشاداً باستراتيجية مقابلة وحصائل متوقعة محددة جيداً وتعزيز الرصد.	استراتيجية	وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدات المكتب القطري؛ البرامج؛ الرصد والتقييم / تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها؛ الموارد البشرية	عالية	
1-2	تحديد الدور التمكيني للبرنامج استناداً إلى خبرته في عمليات التغذية المدرسية في رواندا وضمان التركيز المستمر على هذا الدور التمكيني في جميع أعماله. وفي سياق دوره التمكيني، ينبغي للبرنامج أن يحدد كيف ستؤدي جهوده في مجالات مثل تعزيز السياسات والنظم إلى تغييرات ملموسة لصالح المستفيدين الضعفاء وينبغي أن يضمن أن تكون جهوده منسقة مع جهود الشركاء في سلسلة واضحة من الإجراءات انطلاقاً من الوظائف التمكينية حتى التسليم.					1-2 الربع الثاني من عام 2024 مع المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
2-2	إعادة تركيز الدور التمكيني للبرنامج بقوة على دعم تنفيذ (بما في ذلك على المستوى دون الوطني) سياسات حكومة رواندا في مجال الحماية الاجتماعية والتغذية ودعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بدلاً من وضع سياسات أو استراتيجيات جديدة.					2-2 الربع الأول من عام 2025 مع المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية
3-2	تزويد البرنامج بخبرة وطنية داخلية قوية لتعميق فهمه للاقتصاد السياسي واستخدام هذه المعرفة لتوجيه النهج الذي يتبعه البرنامج في تعزيز القدرات القطرية.					3-2 الربع الأخير من عام 2024
3	تعزيز الاستعداد التنظيمي للبرنامج لتنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة.	تشغيلية	إدارة المكتب القطري	وحدات المكتب القطري؛ البرامج؛ الرصد والتقييم / تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها؛ سلسلة الإمداد؛	عالية	

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب المسؤولة والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجاز
				الميزانية والبرمجة. الدعم مطلوب من المكتب الإقليمي.		
1-3	توحيد الرقابة الإدارية الداخلية للبرامج الإنسانية والإنمائية تحت رئيس واحد للبرامج لتعزيز أوجه التآزر وتيسير التعلم الداخلي.					1-3 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
2-3	ضمان اضطلاع البرنامج وظيفة رصد شاملة ذات صلة برواندا وأن يكون بإمكانه تسجيل التقدم المحرز بشكل مناسب في جميع مجالات حافظته، بما في ذلك تلك التي لم تتم تغطيتها حالياً (العمل في إطار الحصيلة الاستراتيجية 4 ومبادرات البرنامج المتعلقة بالتمكين وتعزيز القدرات).					2-3 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
3-3	ضمان أن يحظى العمل في إطار الحصائل الاستراتيجية المختلفة بدعم موظفين مخصصين يتمتعون بالخبرة المناسبة، بما في ذلك في مجال تعبئة الموارد.					3-3 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
4-3	تعيين كبار خبراء مخصصين لعمل البرنامج في مجال تغير المناخ وإحداث تحول جنساني (وظيفة واحدة لكل مجال) وتزويدهم بإمكانية الوصول إلى التدريب وغيره من فرص تنمية القدرات بحسب الحاجة لهذه المناصب.					4-3 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
5-3	إنشاء سلسلة إمداد متكاملة تماماً من خلال دمج ميزانية سلسلة الإمداد مع ميزانية الخطة الاستراتيجية القطرية ومن خلال ضمان تغطية عمليات سلسلة الإمداد من خلال البات الرصد والتقييم والتعلم.					5-3 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
6-3	الاستفادة من التعلم من مبادرات دعم سوق زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بشأن الشراكات المبتكرة، والتوسط في الشراكات والتعاون، والتمويل. واستخدام هذا التعلم لإرشاد الجهود الأوسع التي يبذلها البرنامج لتعزيز الشراكات من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية.					6-3 الربع الثاني من عام 2024، لإرشاد عملية نشر الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة
4	تعزيز نهج البرنامج إزاء إدراج منظور الإعاقة عبر حافظته وتوسيع نطاق التركيز على المسائل الجنسانية في جميع أعماله.	تشغيلية	وحدة البرامج في المكتب القطري	وحدات المكتب القطري: المساواة بين الجنسين والحماية؛ الشراكات الخارجية والاتصالات؛ الرصد والتقييم / تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها	متوسط	

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب المسؤولة والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإجاز
1-4	ضمان أن تأخذ الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة في الاعتبار الكامل إدماج منظور الإعاقة عبر جميع الحصائل الاستراتيجية، مع الرصد السنوي مقابل أهداف إدماج منظور الإعاقة. وفي بداية التنفيذ، إجراء دراسة بشأن إدراج منظور الإعاقة وتحديد نقاط الدخول للتدخلات وأثارها على البرمجة في البرنامج واستهدافه.					1-4 الربع الأخير من عام 2024 (لإدراجها في تصميم الأنشطة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
2-4	استرشاداً بتحليلات البرنامج للمساائل الجنسانية، تحديد بشكل واضح نقاط الدخول والاستراتيجيات والأهداف لجميع المجالات البرنامجية للخطة الاستراتيجية القطرية لاغتنام الفرص لتحقيق نتائج تُحدث تحولا جنسانيا في جميع المجالات ذات الصلة بحافظة البرنامج. وإجراء عمليات رصد وتعلم منتظمة لقياس التقدم الذي يحرزه البرنامج في تنفيذ خطته وتحقيق أهدافه في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين.					2-4 الربع الأخير من عام 2024 (لإدراجها في تصميم الأنشطة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
3-4	إشراك الشركاء ذوي الخبرة القوية في المسائل الجنسانية وإقامة شراكات استراتيجية مع المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجمعيات النسائية وجمعيات الأشخاص ذوي الإعاقة وكيانات الأمم المتحدة الشقيقة (ولا سيما هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) التي يمكنها إحراز مزيد من التقدم نحو أهداف الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة في ما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وإدماج منظور الإعاقة.					3-4 الربع الثالث من عام 2024 (لإدراجها في تصميم الأنشطة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
4-4	ضمان تعزيز إبراز الشواغل المتعلقة بالمنظور الجنساني ومنظور الإعاقة والاهتمام بها من خلال تخصيص موارد تقنية ومالية مخصصة للمكتب القطري للمجالين ذوي الأولوية.					4-4 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
5	زيادة تركيز البرنامج بشكل كبير على البيئة وتغير المناخ عبر الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة، مع الاهتمام بالاستعداد والتخفيف والتكيف، ومواصلة الحد من البصمة الكربونية لعمل البرنامج في رواندا.	تشغيلية	وحدة برامج المكتب القطري	وحدات المكتب القطري: البرامج؛ الرصد والتقييم / تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها	عالية	
1-5	إجراء تقدير بيئي لأساليب عمل البرنامج لتحديد كيفية تحسينها للحد من البصمة الكربونية للمنظمة.					1-5 الربع الثاني من عام 2025
2-5	إعادة تركيز عمل البرنامج المتعلق بالبيئة وتغير المناخ في ما يتعلق بالتخفيف والتكيف والاستعداد لحالات الطوارئ وضمان إيلاء الاهتمام لمسائل تغير المناخ الرئيسية في جميع أعمال البرنامج.					2-5 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
3-5	في بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية، إجراء تقدير شامل للفرص والقيود التي تعترض تعميم اعتبارات البيئة وتغير المناخ عبر حافظة البرنامج وضمان أن تنعكس التوصيات الصادرة عن التقدير في أولويات الإدارة.					3-5 الربع الثاني من عام 2025

#	التوصية	نوع التوصية	المكاتب المسؤولة والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات الأخرى المساهمة	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
6	الحرص على إيلاء الاعتبار الواجب لاستدامة جميع الأنشطة في حافظة البرنامج بطريقة متوازنة، بدءاً من مرحلة التصميم، وزيادة التركيز على الشراكات ومصادر التمويل المتنوعة من أجل تحقيق الطموحات البرامجية.	استراتيجية	إدارة المكتب القطري	رؤساء الحصائل الاستراتيجية في المكتب القطري؛ المكتب القطري وحدة الميزانية والبرمجة؛	عالية	
1-6	تصميم برامج محددة للخطة الاستراتيجية القطرية مع وضع الحصائل والاستدامة في الاعتبار بشكل راسخ، وإيلاء الاهتمام للاستدامة في مرحلة التصميم، بما في ذلك من حيث انعكاساتها على الشراكات والأطر الزمنية للأنشطة. وإعطاء الأولوية للتخطيط المبكر لاستراتيجيات تسليم المسؤولية والخروج. وإجراء مراجعة منهجية للمبادرات الجديدة من أجل استدامتها المحتملة.			رئيس البرامج: المكتب القطري وحدة الشراكات والاتصالات الخارجية		1-6 الربع الأول من عام 2025 (تماشياً مع بداية الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
2-6	تحديد أهداف طموحة للشراكات المبتكرة في مجال سبل كسب عيش اللاجئين وإدماجهم. وضمان وجود روابط قوية مع مشروع مؤسسة ماستركارد للنساء والشباب.					2-6 الربع الأخير من عام 2024 (لإدخالها في تصميم الأنشطة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية القادمة)
3-6	توسيع نطاق جهود البرنامج لتعبئة الموارد لمساعدة اللاجئين وضمان استرشادها بدراسة التكاليف والفوائد للاستثمارات في سبل كسب العيش، ولا سيما للنساء.					3-6 الربع الثاني من عام 2024؛ مع استمرار تحديد الأولويات طوال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية