برنامج الأغذية العالمي

Programme Alimentaire Mondial

World Food Programme

Programa Mundial de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى

روما، 5- 2003/2/7

قضايا السياسات

البند 4 من جدول الأعمال

استراتيجيات الانسحاب من أنشطة التغذية المدرسية: خبرة البرنامج

A

Distribution: GENERAL
WFP/EB.1/2003/4-C
16 January 2003
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (http://www.wfp.org/eb)

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي لينظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ونرجو أن يتم الاتصال قبل ابتداء اجتماعات المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير قسم الاستراتيجية والسياسات (SP): Ms D. Spearman رقم الهاتف: 066513-2600

كبير مستشاري السياسات، قسم السياسات (SPP): Ms R. Jackson رقم الهاتف: 066513-2562

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).

ملخص

استعرض **البرنامج** خبرته في الإنهاء التدريجي لأنشطة التغذية المدرسية في ثمانية بلدان من أصل أكثر من 20 بلداً أنهى فيها مشاركته بالفعل في مثل تلك الأنشطة. واستُكملت دراسات الحالة هذه باستعراض مكتبي لوثائق **البرنامج** المتاحة عن أنشطة الإنهاء التدريجي، واستعراض لخبرة المنظمات غير الحكومية في الإنهاء التدريجي لبرامج التغذية المدرسية وغيرها من البرامج.

وتخلص الدراسة إلى أن استراتيجية الانسحاب الناجحة تتطلب التنسيق مع الشركاء المنفِّذين، والمستفيدين، والسلطات الحكومية المعنية، وأنها ترتكز على ستة عناصر أساسية هي: إرساء نقاط لقياس الإنجازات؛ والالتزام الحكومي؛ ومساهمات المجتمعات المحلية؛ والدعم التقني؛ والإدارة والاتصال؛ وإشراك القطاع الخاص.

على أن برامج التغذية المدرسية تتفاوت وفقاً للظروف القطرية المخصوصة. وتوفر العناصر المدرجة في هذه الوثيقة إطاراً واسعاً لعمليات الانسحاب الناجحة، غير أن بلداً ما قد يحتاج إلى استخدام العناصر الستة جميعاً لضمان استمرار الفوائد. ولذلك فإن من الواجب تصميم الاستراتيجيات وفقاً للظروف القائمة.

وتتطلب عمليات الانسحاب الناجحة وضع نقاط قياس قابلة للتحقيق تنظر إليها كل الأطراف بجدية ويجري رصدها مع تطور الأنشطة. وبصورة مثالية، فإن التصميم الأصلي لكل نشاط من أنشطة التغذية المدرسية التي ينفذها **البرنامج** ينبغي أن يتضمن السمات الأساسية اللازمة لإنهاء تدريجي في آخر المطاف. وإذا لم يكن الأمر على هذا النحو فإن بالمستطاع إدراج التدابير المناسبة في النشاط خلال فترة المشروع.

وستقدم وحدة دعم التغذية المدرسية العون إلى المكاتب القطرية لرسم استراتيجيات الانسحاب الواقعية ورصدها.

مشروع القرار*

أحاط المجلس علماً بالدراسة المتعلقة باستراتيجيات الانسحاب من أنشطة التغذية المدرسية التي ينفذها **البرنامج** (WFP/EB.1/2003/4-C). ويحث المجلس وحدة دعم التغذية المدرسية ومكاتب العمليات الإقليمية على مساعدة الحكومات الوطنية والمكاتب القطرية **للبرنامج** في تطبيق الدروس المستفادة من هذه الدراسة.

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

مقدمة

1- منذ إطلاق **البرنامج** للحملة العالمية للتغذية المدرسية عام 2001، فقد قام باستطلاع السبل المثلى لضمان نجاح استراتيجيات الإنهاء التدريجي للمعونة. ويشكل تحقيق هدف التنمية المستدامة عنصراً محورياً في استراتيجيات الانسحاب الناجحة. وبالنسبة لمشروعات التغذية المدرسية فإن ذلك يعني الحفاظ على مستويات الانخراط والحضور بالنسبة للفتيات والفتيان، وعلى أثر البرنامج على الوضع التغذوي، ولاسيما فيما يتعلق بالجوع قصير الأجل.

2- وتعرض هذه الوثيقة العناصر الرئيسية للاستراتيجيات الناجحة للانسحاب من أنشطة التغذية المدرسية وتناقش قضايا البرمجة الأساسية التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان لضمان تنفيذ عملية التحول بسلاسة. والوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للنظر فيها.

المنهجية

3- أنهى البرنامج تدريجياً عمليات التغذية المدرسية في نحو 22 بلدا[1]. واستعرض **البرنامج** خبرته في مجال الإنهاء التدريجي لأنشطة التغذية المدرسية في ثمانية بلدان. وتم تنفيذ دراسات حالة في بوتسوانا والبرازيل والرأس الأخضر[2] والسلفادور[3] وجامايكا وناميبيا وباراغواي وسوازيلند. واستُكملت هذه الدراسات باستعراض مكتبي لوثائق **البرنامج** المتاحة عن أنشطة الإنهاء التدريجي للمعونة والنتائج اللاحقة. كما درس **البرنامج** تجربة المنظمات غير الحكومية في ميدان الإنهاء التدريجي لعمليات التغذية المدرسية والبرامج الإنمائية[4].

4- واختيرت البلدان التي شملتها الدراسة بالاعتماد على المعايير التالية:

- أن تكون عمليات الإنهاء التدريجي قد جرت خلال السنوات العشر الماضية لضمان قدرة المسؤولين الوطنيين على تذكُّر التجربة وتوفير معلومات مفيدة وذات صلة؛
- أن توفر البرامج الوطنية طائفة متنوعة من حالات الإنهاء التدريجي للتمكين من استخلاص الخبرات المتعارضة؛
- أن تمثل البلدان عينة متوازنة من الأقاليم الجغرافية والظروف القطرية المتباينة.

5- وقد تعذر انتقاء أي بلد في إقليم آسيا والمحيط الهادي، حيث لم يتم تحديد أي حالات تلبي معايير الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج**. وتجدر الإشارة إلى أنه في كل الحالات، وباستثناء الرأس الأخضر والسلفادور، فقد توافق إنهاء مساندة البرنامج للتغذية المدرسية مع وقف جميع عمليات **البرنامج** وإغلاق مكتبه القطري. وكان لذلك فعله على آثار الإنهاء التدريجي حيث أن **البرنامج** لم يكن ينسحب فقط من أنشطة التغذية المدرسية بل كان يهجر البلد كلّه. وفي السلفادور كانت عمليات الإنهاء التدريجي تمضي قدماً، ولكنها لم تكن قد استُكملت. ووفر إدراج هذا البلد في الدراسة الفرصة لاستعراض فريد لعملية انسحاب قيد التنفيذ.

6- واستندت دراسات الحالة إلى مقابلات مع موظفين وطنيين سابقين من موظفي **البرنامج** مع مسؤولين حكوميين كانوا يعملون في برامج التغذية المدرسية وقت الإنهاء التدريجي للمعونة. وتم أيضاً استعراض البرامج الجارية للتغذية المدرسية في كل بلد، وأُجريت مقابلات مع مختلف المسؤولين الحكوميين والجهات المعنية المجتمعية مثل الآباء، والمعلمين، والمديرين، ومندوبي المنظمات المحلية غير الحكومية. وصُممت هذه المقابلات وعمليات المراقبة على نحو يوفر عرضاً

---

(1) تشمل هذه البلدان كلاً من: بربادوس وبوتسوانا والبرازيل وجزر سليمان وجزر القمر وقبرص وتيمور الشرقية ومصر وغينيا الاستوائية وجامايكا والأردن وموريشيوس والمكسيك وناميبيا وباراغواي و'سانت كيتس ونيفيس' وسوازيلند وتوغو وتونغا وتونس وتركيا وأوروغواي. وثمة عدد من العناصر المعقّدة التي تعوق التأكد من الرقم الدقيق. ولم تكن أنشطة التغذية المدرسية التي نفذها **البرنامج** واضحة التحديد على الدوام، و/أو مميزة عن الأنشطة الأخرى، و/أو معنونة بطريقة تيسِّر تتبع التغذية المدرسية في السجلات التاريخية. وبالإضافة إلى ذلك فقد بدأ **البرنامج** في بعض البلدان برامج تغذية مدرسية جديدة أو اضطلع بأنشطة ذات أهداف مماثلة (مثل برامج "الحصص المنزلية") بعد الإنهاء التدريجي للنشاط السابق/الأصلي للتغذية المدرسية.

(2) في الرأس الأخضر كانت خطة الإنهاء التدريجي لمساعدات **البرنامج** لأنشطة التغذية المدرسية بحلول سبتمبر/أيلول عام 2000 قد قطعت شوطاً واسعاً حينما تبين أن جودة البرنامج معرضة للخطر وأن من المتعذر مواصلته في حال إنهاء مساعدات **البرنامج**. وقد وافق المجلس التنفيذي بعد ذلك على مواصلة تقديم مساعدات **البرنامج** إلى أنشطة التغذية المدرسية في الرأس الأخضر من أكتوبر/تشرين الأول عام 2000 حتى سبتمبر/أيلول عام 2004.

(3) تعطلت الخطط الأولية للإنهاء التدريجي لأنشطة التغذية المدرسية في السلفادور بحلول عام 2000 نتيجة سلسلة من الكوارث الطبيعية التي حالت دون انسحاب **البرنامج**. ونتيجة لذلك فقد جرى تمديد عمليات الإنهاء التدريجي حتى عام 2007.

(4) Levinger, B. and McLeod, J. 2002. *'Hello, I Must Be Going': Ensuring Quality Services and Sustainable Benefits through Well-Designed Exit Strategies*. Newton, MA, Education Development Center.

شاملاً للتحولات في ميدان التغذية المدرسية منذ الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج**. وما تزال هناك برامج للتغذية المدرسية في كل البلدان الثمانية التي شملتها الدراسة. ويواصل بلدان اثنان منها (الرأس الأخضر والسلفادور) تلقي مساعدات **البرنامج**، في حين تتابع البلدان الستة الأخرى (البرازيل وبوتسوانا وجامايكا وناميبيا وباراغوي وسوازيلند) برامجها بدون معونة **البرنامج**. ويعتبر برنامج التغذية المدرسية في البرازيل من أضخم البرامج في العالم حيث أنه يغطي نحو 37 مليون طفل.

عناصر استراتيجيات الانسحاب الناجحة

7- ينبغي القيام في مستهل أي مشروع، وأثناء المداولات المتصلة بالتخطيط، بإدراج أنشطة لتحديد الفوائد المنتظرة ووضع استراتيجية للانسحاب تكفل الحفاظ على تلك الفوائد. كما يجب أن يتم رصد الفوائد المذكورة، جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية، في أنشطة المشروع. ويتعين رسم استراتيجية الانسحاب بالتنسيق مع الشركاء المنفّذين، والمستفيدين، والسلطات الحكومية المعنية، على أن ترتكز على ستة عناصر أساسية هي:

- إرساء نقاط لقياس الإنجازات
- الالتزام الحكومي
- مساهمات المجتمعات المحلية
- الدعم التقني
- الإدارة والاتصال
- إشراك القطاع الخاص

8- ويعتبر إدماج هذه العوامل في تصميم البرامج في أبكر وقت ممكن عنصراً أساسياً للانسحاب الناجح. إلا أن ذلك لا يعني استبعاد العمليات الجارية بالفعل من فوائد التخطيط الاستراتيجي للإنهاء التدريجي للمعونة. ويمكن لعمليات التقدير الموضوعية لبرامج التغذية المدرسية الجارية أن تحدد نقاط القوة والضعف في تلك البرامج وأن تسهم في استحداث خطة مفصلة للإنهاء التدريجي للمعونة. ومع تطور البرامج، وتغيُّر نطاق المشروعات بفعل العوامل الاقتصادية أو السياسية المختلفة، فإن التقديرات الدورية تغدو أداة متصاعدة الأهمية في كل مراحل العمليات.

9- وفي حين تحدد هذه الوثيقة ست سمات لاستراتيجيات الانسحاب الناجحة، فإن ذلك لا يعني أن كل برنامج يحتاج إلى جميع هذه السمات للحفاظ على استمرار تدفق المنافع بعد أن ينهي **البرنامج** مساعداته. ويتعين على المكاتب القطرية أن تدرس القضايا التي تغطيها هذه الميادين الستة دراسة دقيقة وأن تقرر مع شركائها أيها أكثر أهمية في ظل ظروف البلد المعني.

كيفية معرفة الوقت المناسب للانسحاب: إرساء نقاط لقياس الإنجازات

10- متى ينبغي أن ينهي **البرنامج** دعمه تدريجياً ولماذا؟ وما هي الدلائل على أن بالمستطاع الحفاظ على المنافع المتفق عليها قبلا؟ إن توثيق الإنجازات في ضوء مجموعة مسبقة التحديد من نقاط القياس يمكن أن يسهم في الإجابة عن السؤال القائل "متى يحل موعد الرحيل؟". وينبغي أن تُخطر كل الجهات المعنية على نحو واضح بأمر تحديد هذه النقاط وبمسؤوليات تحقيقها وأن يتم الاتفاق عليها من جانب كل الأطراف المعنية. ومن بين النقاط الحاسمة التي تحدد مدى استدامة برنامج حكومي وطني أو برنامج مجتمعي محلي مسألة تطوير القدرات المؤسسية اللازمة لإدارته.

11- وفي ستة من البلدان الثمانية التي شملتها الدراسة بدأت عمليات الإنهاء التدريجي لأن هذه البلدان بلغت مستوى اقتصادي-اجتماعي معينا. وتمشياً مع قرار المجلس التنفيذي للبرنامج عام 1994 بالإنهاء التدريجي للأنشطة في كل البلدان ذات الدخل المتوسط، فقد أُطلقت خطط لإقفال العمليات في كل من بوتسوانا والبرازيل وجامايكا وناميبيا وباراغوي. ومع أن هذه البلدان جميعاً قد اعتُبرت قادرة اقتصادياً على إدارة عمليات وطنية مستقلة، فإن تجربة بوتسوانا تدل على أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على قدرة البلاد على إدارة برامج التغذية المدرسية.

12- وفي بوتسوانا تم توقع انتهاء العمليات والتخطيط بعناية للإنهاء التدريجي على مدى عدة سنوات. وأنهيت مساعدات **البرنامج** بصورة تدريجية بطيئة مع زيادة الاعتمادات الحكومية. وبعد وقف المساعدات تبين للمسؤولين الحكوميين أنه على الرغم من النمو الاقتصادي السريع فإن القدرات البشرية المتوافرة لم تشهد نمواً مواكبا. ورغم أن البلاد كانت مستعدة اقتصادياً وبلغت بالفعل نقطة حاسمة، فإنها كانت تفتقر إلى بعض المهارات اللازمة لإدارة البرنامج بكفاءة والاضطلاع بوظائف إشراف مهمة. وتبرز حالة بوتسوانا أن من الواجب ألا تقتصر عمليات التقدير على المؤشرات الاقتصادية – الاجتماعية فحسب بل أن تشمل أيضاً القدرات المؤسسية.

13- وعلى النقيض من ذلك فإن عملية الإنهاء التدريجي في الرأس الأخضر قد انطلقت بفعل تحقيق البلاد لهدف "التعليم العام". وقد تم هذا على الرغم من المصاعب الاقتصادية على المستوى الأسري، والتي ظلت تعرقل إرسال الأسر لأطفالها إلى المدارس. كما واجهت الحكومة ظروفاً اقتصادية قاسية. وأسفر البدء بعملية الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج**، التي خفَّضت تدريجياً من عدد المدارس والأقاليم المستفيدة من مساعدات **البرنامج**، عن نقص في الأغذية وتدهور في معدلات الانخراط والمواظبة على المدارس وذلك بشكل سريع. وفي حين أنه تم بلوغ "النقطة الفارقة" المعتمدة للمشروع، فإن عملية الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج** لم تكن ناجحة بسبب عدم الحفاظ على المنافع. وصحح **البرنامج**، إقراراً منه بالمشكلة، من مسار استراتيجيته وبدأ بزيادة عدد المدارس المعانة، وزاد من التركيز على انخراط المجتمعات المحلية ومشاركة رابطات الآباء/المعلمين.

14- وتشير هذه التجارب المتباينة إلى أن من الواجب استخدام مجموعة أشمل من المؤشرات لتحديد موعد البدء بالإنهاء التدريجي للمعونة، وإلى أن القدرات المؤسسية (على المستويات المجتمعية والمحلية والوطنية) يجب أن تكون عاملاً رئيسياً في التصميم الأولي لكل خطط التغذية المدرسية وفي إرساء النقاط الفاصلة. وحتى عند إطلاق عملية الإنهاء التدريجي لأسباب أخرى لا علاقة لها بالإنجازات المخصوصة للمشروعات (كما حدث في بوتسوانا وجامايكا وناميبيا وباراغوي، حيث أقفل **البرنامج** عملياته القطرية) فإن بالمستطاع أن يكون الانسحاب ناجحاً إذا ما عززت العملية من السمات الأساسية الأخرى التي تدعم فوائد المشروعات.

أهمية الالتزام الحكومي

15- تبدأ كل عمليات **البرنامج** باتفاقات قانونية تسمح الحكومة بموجبها بتنفيذ تلك العمليات. وتشير هذه الاتفاقات ضمناً إلى التزام الحكومة بالمشروع المعني. غير أن طبيعة هذا "الالتزام" تتفاوت تفاوتاً واسعا. وتدل الخبرة على أن عمليات الإنهاء التدريجي تحظى بقسط أكبر من النجاح حينما يشتمل الالتزام المذكور فعلاً على مساهمات معتمدة في الميزانية ودور نشط في التنفيذ. وكان هذا هو الحال في بوتسوانا والبرازيل والسلفادور وجامايكا وناميبيا. وبما أن الحكومة في تلك الحالات ساهمت مالياً في برامج التغذية المدرسية منذ البداية، فقد أشار المسؤولون الحكوميون إلى أنه لم يكن من العسير ضمان الموارد الإضافية اللازمة من الميزانية لعملية الإنهاء التدريجي للمعونة ولتولي الحكومة أمر الأنشطة في نهاية المطاف.

16- وعلى سبيل المثال فقد نصت خطة الإنهاء التدريجي في بوتسوانا على أن الموارد المقدمة من **البرنامج** ستُخفَّض على مدى خمس سنوات في حيت ستزداد الموارد التي تقدمها الحكومة. وعلى ما يبدو فقد شكَّل ذلك عملية "متدرجة" بالغة النجاح أقر المسؤولون بأنها تمنح قسطاً كافياً من الوقت لزيادة مساهمات الموارد الحكومية وتولي أمر الإجراءات الإدارية. وكما يظهر فإن توافر الالتزام المالي الحكومي واعتماد بنود في الميزانية قد يسَّر خروج **البرنامج** من ميدان أنشطة التغذية المدرسية.

17- وتدل خبرة **البرنامج** في ناميبيا أيضاً على أهمية المشاركة الحكومية في التنفيذ. ومنذ بداية مساعدات **البرنامج** فقد قام المسؤولون بتوظيف قدر كبير من الوقت والموارد في الأنشطة المعنية. وعلى المستوى الوطني حظيت تلك الأنشطة باعتمادات في الميزانية وتولى تنسيقها موظفون رفيعو المستوى عملوا مباشرة مع نظرائهم في **البرنامج** بشأن هيكل الأنشطة وقضايا التنفيذ وأساليب الرصد. وعلى الصعيد المحلي شارك الموظفون الحكوميون في حلقات العمل التدريبية المتركِّزة على أنشطة تطوير المهارات وتخزين السلع والعمليات التحضيرية.

18- وحدثت تجربة مناقضة في الرأس الأخضر. وهنا كانت الحكومة الشريك المنفِّذ الرئيسي **للبرنامج**، ورغم ذلك فإن التزامها من حيث الموارد المكرَّسة لبرنامج التغذية المدرسية كان يستند إلى الدعم الخارجي. فقد كانت جهات مانحة ثنائية أخرى تقوم بتسديد الأموال الحكومية النظيرة في حين غطى **البرنامج** نسبة 100 في المائة من احتياجات الأنشطة المعنية إلى حين بدء عملية الإنهاء التدريجي. وقد جعل ذلك من عملية الإنهاء هذه أمراً بالغ الصعوبة وأدى في آخر المطاف إلى فشلها حيث كان على الحكومة أن تبدأ من نقطة الصفر للعثور على الموارد المالية والبشرية اللازمة لأنشطة التغذية المدرسية.

19- وفي حين يشكل التمويل عنصراً حاسماً لمواصلة عمليات التغذية المدرسية، فقد أظهرت حالة السلفادور كيف يمكن للالتزام الحكومي المتين أن يقود إلى حلول خلاقة في الوقت الذي يجري فيه ضمان تمويل كاف. ومع إن السلفادور عجزت عن اعتماد مخصصات سنوية كبيرة على الفور، فقد أسفر الدعم السياسي المترافق مع الإشراف الوثيق والتعاون القوي من جانب كبار الموظفين عن استخدام أموال غير تقليدية. وبينما تتلقى البرامج الوطنية غير المعانة من **البرنامج** بعض الأموال الحكومية المنتظمة، فإن الجانب الأعظم من التمويل يأتي من الموارد الخاصة التي استُخلصت من تخصيص شركة الهاتف الحكومية. وباعتبار أن هذه الأموال ذات طابع مؤقت وأنها آخذة في التضاؤل فإن هذه الموارد تعتبر حلاً طيباً في المرحلة الانتقالية مع الإدراك بأن توفير مصدر تمويل أكثر استقراراً أو اعتماد سنوي سيكون عنصراً بالغ الأهمية في الحفاظ على تدفق المنافع في المستقبل.

المساهمات المجتمعية النقدية أو العينية

20- يتسم الدعم الحكومي بالأهمية الشديدة في توفير المساندة المؤسسية لأنشطة التغذية المدرسية، غير أن التزام المجتمع المحلي، ولاسيما الآباء، هو عامل ضروري بدوره. وفي العادة تكون برامج التغذية المدرسية التي تتضمن شكلاً ما من أشكال مساهمات الآباء أو المجتمعات المحلية، النقدية منها أو العينية (عبر التبرع بالغذاء أو العمل)، أشد البرامج قوة بعد انتهاء معونة **البرنامج**. وتحرز البرامج التي تشتمل منذ البداية على هذا العنصر وتحافظ عليه باستمرار أكبر قدر من النجاح. وتتضمن البرامج المنفَّذة في جامايكا وناميبيا وسوازيلند مثل هذه العناصر. وفي ناميبيا وفَّرت المجتمعات المحلية عنصراً نقدياً لتعزيز مرتبات الطهاة الذين يتلقون استحقاقاتهم على شكل أغذية. وبالإضافة إلى ذلك فإن أفراد المجتمعات المحلية يتبرعون بالحطب وبالموارد الغذائية الإضافية لإغناء وجبات التلاميذ. وفي جامايكا وسوازيلند قدم الآباء مساهمات مالية منذ بداية الأنشطة وتصاعد ذلك تدريجياً على مر السنوات مع زيادة التكاليف. وفي حين أن الآباء في السلفادور لا يقدمون مساهمات نقدية فإنهم يوفرون مساهمات عينية مثل الموارد الغذائية التكميلية والأيدي العاملة الطوعية المنظمة لإعداد الأغذية وتوزيعها.

21- وعلى العكس فإن أنشطة التغذية المدرسية في كل من الرأس الأخضر وباراغوي لا تشتمل على تقديم مساهمات من المجتمعات المحلية أو الآباء، وهو ما قد يكون من بين أسباب المشكلات التي واجهتها هذه الأنشطة عند انسحاب البرنامج. وفي كلا البلدين تبين للمسؤولين الحكوميين أن الآباء غير راغبين، بل وغير قادرين في بعض الحالات، على المساهمة حينما أُطلقت خطط مدفوعات جديدة عند إنهاء مساعدات **البرنامج**. وقد ظلت برامج التغذية المدرسية هذه ضعيفة أو معطلة.

22- على أن هناك بعض المشكلات المشتركة في النظم التي تشتمل على مساهمات من المجتمعات المحلية أو الآباء. ففي سوازيلند أشارت بعض التقارير إلى حرمان الأطفال من وجبات الغداء لأن الآباء عجزوا عن تسديد الرسوم. وفي حين أن الكثير من الأسر في البلدان المعانة من **البرنامج** غير قادرة على تقديم مساهمات نقدية ضخمة، فإن تطبيق شكل ما من أشكال الدفع يوفر على ما يبدو أساساً أمتن لبناء برامج مستدامة. كما أن المساهمات المخفَّضة أو العينية هي من بين الخيارات المتاحة. وقد سُمح للمعلمين في جامايكا بتقديم نسبة تصل إلى 20 في المائة من الأغذية المدرسية مجاناً إلى التلاميذ المدرجين في قوائم المحتاجين. وتم السماح للآباء في بوتسوانا بتقديم مساهمات نقدية أو عينية. وفي حين أن البرنامج قد تآكل مع مرور السنوات، فإن الضغط العام أجبر الحكومة على البدء في نظام مدفوعات رسمي للطهاة وتغطية تكاليف البنود غير الغذائية ذات الصلة. واليوم تسعى حكومة بوتسوانا إلى إدخال آلية ما لاقتسام التكاليف، غير أنها تعترف بأن ذلك سيكون صعباً لأن تقليد المساهمة في التكاليف قد ضاع.

23- وبالإضافة إلى تيسير الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج** ومساعدة الحكومات على مواصلة برامج التغذية المدرسية، فإن الأنشطة التي تتضمن مشاركة فعالة من جانب المجتمعات المحلية والآباء تأتي بفوائد أخرى لا يجوز تجاهلها. حيث تدل الدراسات المتعلقة بعمليات الإنهاء التدريجي لمعونات **البرنامج** على أن أنشطة التغذية المدرسية المشتملة على مثل تلك المشاركة تؤدي إلى تعزيز الانخراط النشط للآباء وتعميق اهتمامهم بالأنشطة الأخرى المتصلة بالتعليم. وتعتبر المساهمات المجتمعية في صيانة المدارس، إلى جانب الإشراف على الوظائف المنزلية وتعميق الوعي بالصلات القائمة بين جودة التغذية والتعليم من بين المنافع المتنوعة التي يجنيها الأطفال في ظل مثل هذه الظروف.

الدعم التقني خلال المشروعات وبعدها

24- يشكل الدعم التقني المتنوع وطويل الأجل العنصر الأساسي الثالث في تخطيط استراتيجية انسحاب ناجحة. ويتسم الدعم التقني على مدى فترة المشروع، وخلال عملية الإنهاء التدريجي وبعدها، بأهمية خاصة في ضمان النقل الوافي للمهارات والحفاظ على تدفق منافع الأنشطة لفترة طويلة بعد انتهاء المساعدات الخارجية. وينبغي النظر في إمكانية مواصلة الدعم التقني فيما وراء توفير الأغذية في بعض خطط الإنهاء التدريجي للمساعدات المقدمة إلى المشروعات. وفي كل دراسة حالة جرى إنهاء كل أنماط الدعم الذي يقدمه **البرنامج**، من أغذية وموارد تقنية، في آن واحد. ويمكن أن تتضمن الموارد التقنية التي يوفرها **البرنامج** في برنامج اعتيادي للتغذية المدرسية ما يلي: جمع البيانات وتقديرها، ومهارات إدارة المشروعات، ومعرفة مختلف حزم البرامج الحاسوبية اللازمة لتحليل البيانات، وتتبع السلع، وإدارة خطوط الإمداد.

25- وفي حين أن من الميسور تطبيق عمليات الإنهاء التدريجي ذات المراحل أو السنوات المتعددة على المدخلات السلعية، فإن من الأصعب كثيراً تنفيذ إنهاء تدريجي للدعم التقني مثل المشورة التشغيلية والزيارات الرصدية. على أن الدعم التقني للتدريب وبناء القدرات المؤسسية (بما في ذلك المهارات على مستوى المجتمعات المحلية والمدارس) يعتبر بالغ الأهمية لنجاح استراتيجيات الانسحاب. ويمكن أن تشير أوجه الضعف المحددة في هذه المجالات إلى الحاجة إلى تعزيز التدريب والأشكال الأخرى من الدعم التقني خلال فترة الإنهاء التدريجي.

26- وفي ناميبيا عُزيت القوة المتواصلة للبرنامج الوطني للتغذية المدرسية إلى أنه جرى توظيف استثمارات ضخمة ومعانة من **البرنامج** في التدريب المجتمعي والإقليمي منذ بداية الأنشطة. وقد أُعدت هذه الدورات التدريبية بعناية بالغة،

وشملت كبار القادة المجتمعيين وهدفت إلى ترسيخ التزام المجتمعات المحلية وقدرتها على إدارة البرنامج بفعالية قبل بدئه في كل إقليم.

27- وفي البرازيل قامت الحكومة عام 1988، وكجزء من عملية إصلاح واسعة، بإسباغ اللامركزية على أنشطة توزيع الأغذية في أنشطة التغذية المدرسية ونقلت المسؤولية بأكملها عن الخدمات الاجتماعية، بما في ذلك التعليم، إلى البلديات. وعبر التركيز على الدعم التقني خلال مرحلة الإنهاء التدريجي للمعونة، فقد ساعد **البرنامج** السلطات المحلية على الاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن أنشطة التغذية المدرسية التي كان يقوم بها. وأسهم الدعم التقني الذي قدمه **البرنامج** في بناء القدرات التي أتاحت للسلطات البلدية المضي قدماً وبفعالية نحو إرساء نظام متسم باللامركزية الكاملة.

28- غير أن من الواجب أن يكفل **البرنامج** والبلدان المضيفة توافر التزامات طويلة الأجل وموارد كافية لصون وتحسين المهارات الضرورية لتوريد الأغذية، وتخزينها، وإعدادها، ورصدها خلال الفترة اللاحقة لانتهاء معونة **البرنامج**. وغالباً ما تعتمد قوة مشروع ما ونجاحه على التدريب في مجالات مثل رصد البرامج، وإدارة السلع، وسلامة الأغذية، كما يتعين تكريس موارد كافية للحفاظ على ذلك المشروع.

29- ويشير الاستعراض الذي أُجري في بوتسوانا إلى أن الحكومة لم تحافظ على موارد كافية لتلك الجوانب من أنشطة التغذية المدرسية مما أدى إلى ضعف العملية بعد انسحاب **البرنامج**. وفي حين أن دعم الحكومة كان قوياً في البداية، إلا أنها لم تُعنى بتلبية الاحتياجات التدريبية المستمرة وهو ما بدأ يؤثر على **البرنامج** مع انتقال العاملين إلى وظائف جديدة أو تقاعدهم.

30- وفي بوتسوانا وجامايكا تحدث المسؤولون الحكوميون عن مشكلات واجهتهم عند شراء السلع في السوق الدولية بعد رحيل **البرنامج**. ولم يكن هؤلاء المسؤولون مستعدين على نحو كاف للتصدي لتلك المشكلات التي أدت إلى اختلال الإمدادات الغذائية لبرنامج التغذية المدرسية. ويعمل الجزء الذي تديره الحكومة الآن من ذلك **البرنامج** وفقاً لنظام قسائم يزود المدارس بمبالغ نقدية لشراء الأغذية محليا. وتبلغ التكلفة الوسطية لنظام القسائم نحو 0.12 دولار لكل طفل يومياً في برنامج القسائم، وقرابة 0.8 دولار للتلميذ يوماً بالنسبة لمساعدات برنامج الأغذية العالمي. ومع قلق الحكومة من التكاليف فإنها لم تكن مستعدة استعداداً كافياً لإدارة المتطلبات التقنية المعنية وقررت البدء بنظامها الذاتي. ونتيجة لهذا فإن جزءاً من البلاد يعمل في ظل برنامج القسائم بينما استمرت العمليات المتبقية لبرنامج الأغذية العالمي بالعمل بموجب النظام القديم، وتسهم الحكومة في تغطية تكاليف تشغيل كلا النظامين[5]. وبينما يعمل **البرنامج** على تذليل هذه الصعوبات، فإن المشكلات آنفة الذكر كان يمكن لها أن تُعالج من خلال مواصلة **البرنامج** لدعمه التقني.

31- وفي بوتسوانا والرأس الأخضر وجامايكا وسوازيلند أعرب المسؤولون عن رغبتهم في الحصول على المزيد من التدريب والدعم التقني من **البرنامج** خلال ما ينفذه من أنشطة للتغذية المدرسية وبعد رحيله. واشتملت عدة ميادين مشتركة للمشكلات على استحداث نظم جمع البيانات وإعداد التقارير؛ وقضايا سلامة الأغذية؛ وتقييم واستخدام السلع الجديدة؛ والتدريب الكافي لإدارة عملية العطاءات.

32- وينبغي إدراج الاستثمارات في المرافق التدريبية الأساسية أو "تأهيل المدربين" والعمل مع الحكومة أو المسؤولين الآخرين لتخطيط وميزنة البرامج التدريبية طويلة الأجل ضمن استراتيجيات الانسحاب. وسيكفل الحفاظ على قدر ما من الدعم التقني سلاسة عملية التحول وسيتصدى للمشكلات غير المنظورة التي قد تعيق التطور الأولي لبرنامج التغذية المدرسية. ومن الواجب التماس الأموال اللازمة لتغطية تكاليف هذا النمط من التدريب الموسَّع من مختلف المصادر وأن تُناقش المسألة مع كل الجهات المعنية. وقد تشمل المصادر المحتملة لتمويل مثل هذه الأنشطة كلاً من الحكومة، والممثلين المحليين لطائفة متنوعة من الجهات المانحة، والقطاع الخاص.

الإدارة والاتصال

33- غالباً ما يضطلع **البرنامج** ضمن الفريق الوطني للتغذية المدرسية بالدور القيادي مع الانخراط المباشر في قضايا الإدارة وتسوية المشكلات المتصلة بتنفيذ الأنشطة. ومن الواجب أن تُرفق استراتيجيات الإنهاء التدريجي للمعونة بخطة إدارة تكفل تولي الجهات الفاعلة لهذا الدور القيادي بعد انسحاب **البرنامج**.

34- وفي بوتسوانا تضطلع خمس إدارات حكومية بدور في تنفيذ برنامج التغذية المدرسية. وثمة إقرار عام بأن ذلك يشكل نقطة قوية للبرنامج وأنه يكفل توافر الخبرات التقنية المناسبة واقتسام المسؤوليات. غير أن أوجه الضعف التي تم تحديدها في البرنامج الحالي (ضعف الرصد، والوتيرة العشوائية لعمليات توزيع الأغذية في إطار المدارس، وعدم تلقي الطهاة لأي

(5) تحملت الحكومة كل تكاليف النقل والإمداد في ظل نظام برنامج الأغذية العالمي بحلول عام 2000. وبالإضافة إلى ذلك فإنها تتولى حالياً إدارة 58 في المائة من عمليات التغذية المدرسية بينما تضطلع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية و**البرنامج** بمساندة نسبة 21 في المائة لكل منهما.

تدريب) تبرز كنتيجة على ما يبدو للفراغ القيادي الذي نشأ بعد رحيل **البرنامج**. وقد اضطلع **البرنامج** بدور رئيسي في تنسيق جهود الوزارات وتحميلها مسؤولية مشكلات التنفيذ التي تم تحديدها. وبعد رحيل **البرنامج** لم تضطلع أي هيئة منفردة أخرى بهذا الدور.

35- ويقتضي الأمر أن يكون الاستعراض الدقيق لأدوار كل جهة معنية جزءاً من استراتيجية الإنهاء التدريجي. ويتيح ذلك إيكال وظيفة "قيادة" مناسبة إلى هيئة حكومية ما خلال عملية الإنهاء. وتجدر الإشارة إلى أن القيادة ليست مجرد مسألة تتصل بالإدارة، أو وظائف التنفيذ، أو توفير المهارات اللازمة لتسوية المشكلات. فهي تشتمل أيضاً على سياسة حكومية طويلة الأجل للحفاظ على برنامج التغذية المدرسية وتفهم الكيفية التي ينبغي بها أن يتواءم هذا البرنامج مع السياسات القطاعية الاجتماعية الأخرى.

36- على **البرنامج** أن يضمن نقل خطط الإنهاء التدريجي بصورة واضحة إلى كل الجهات المعنية في مشروعات التغذية المدرسية. وقد اشتكى المسؤولون في عدة بلدان، ولاسيما على مستوى المدارس، من أنهم لم يُخطروا بخطط **البرنامج** لإنهاء معونته تدريجيا. ولم يدرك هؤلاء المسؤولون ما حدث إلا بعد أن تغيَّرت الترتيبات وتناقصت الموارد. وفي كل حالة من هذه الحالات كان لدى **البرنامج** خططاً مفهومة جيداً ومفصلة مع النظراء الوطنيين، غير أنه ربما لم يتأكد من اتخاذ الترتيبات لنقل هذه الخطط إلى كل الجهات المعنية، بمن في ذلك الآباء، والمعلمون، والسلطات المحلية.

37- ولا يقتضي الأمر أن يقوم **البرنامج** فحسب بإدارة عملية الإنهاء التدريجي ونقل أنبائها إلى الجهات المعنية الوطنية، بل إن عليه أيضاً أن يقوم بالأمر ذاته ضمن مكتبه القطري. وفي جامايكا تم تمديد أنشطة التغذية المدرسية التي ينفذها **البرنامج** وتوسيع نطاقها في الوقت الذي كان يتحدث فيه **البرنامج** عن خططه لإنهاء معوناته تدريجيا. ولم يسفر ذلك عن إثارة مشاعر الشك في صفوف المسؤولين الحكوميين عن نوايا **البرنامج** الحقيقية فقط، بل وعن سريان هذه المشاعر بين الموظفين الوطنيين **للبرنامج**.

38- وينبغي أن يتم نقل أنباء عملية الإنهاء التدريجي بصورة واضحة ضمن المكتب القطري للبرنامج وخارجه، كما يتوجب إدارة هذه العملية بعناية. ويتعين توفير خطوط توجيهية جلية بشأن عمليات الإبلاغ والمشورة المقدمة إلى النظراء الوطنيين والحكومات. ومن الواجب أن يتضمن الرصد الدوري والمستقل لعمليات الإنهاء التدريجي للمعونة استعراضاً للإجراءات والترتيبات في مكتب البرنامج وإزاء الحكومة.

39- وبغض النظر عن المدة التي تستغرقها عملية الإنهاء التدريجي للمعونة (أي على مدى فترة طويلة أو قصيرة) فإن من المستصوب أن تتيح العملية إجراء استعراض مستقل دوري. ويعني ذلك القيام بتحليل موضوعي لأوجه القوة والضعف في البرنامج الحالي ومدى احتمال نجاح عملية الانسحاب. وبغية ضمان الموضوعية فإن فريق الاستعراض يمكن أن يتألف من العناصر التالية: (1) ممثل عن الحكومة؛ (2) ممثل عن **البرنامج**، على ألا يكون من بين موظفي المكتب القطري؛ (3) ممثل عن بلد قريب شهد بالفعل إنجازاً ناجحاً لعملية من عمليات الإنهاء التدريجي للمعونة.

40- ويمكن لاستعراض مستقل يحدد إطاراً زمنياً وأهدافاً مخصوصة أن يساعد الحكومة في الاستعداد على نحو أفضل للاضطلاع بمسؤوليات الإدارة كاملة. وبمقدور عمليات الاستعراض هذه أن تعين البلدان على تحديد القضايا والمشكلات التي قد تنشأ فحسب خلال أو بعد فترة الإنهاء التدريجي والتي قد لا تبدو واضحة على الفور لأولئك المنخرطين انخراطاً وثيقاً في العملية.

41- ينبغي **للبرنامج** أن يغتنم فرصة انخراطه في برامج متعددة للتغذية المدرسية ضمن إقليم جغرافي معين لتطوير الاتصالات وإقامة الشبكات بين البلدان والجهات الفاعلة الرئيسية في عمليات التغذية المدرسية. ولن يكون هذا استثماراً قيماً في مساندة تنفيذ برامج التغذية المدرسية فحسب، بل أنه مهم أيضاً لنجاح الإنهاء التدريجي للمساعدة الخارجية.

42- ورغم تجاور بوتسوانا وناميبيا فإن المسؤولين في أي منهما لم يكونوا على إطلاع على برنامج التغذية المدرسية في الطرف الآخر. وقد يكون إنشاء شبكة إقليمية لبرامج التغذية المدرسية مفيداً في ظروف مثل الإنهاء التدريجي لمعونة **البرنامج**، حيث يمكن أن يؤدي اقتسام المعلومات والتعاون عبر الحدود، ولاسيما في مجالات مثل شراء السلع، إلى ضمان الكفاءة والدعم.

إشراك القطاع الخاص

43- ثمة دور للقطاع الخاص في كل أنشطة التغذية المدرسية. ومع أن خبرة **البرنامج** في التعاون مع القطاع الخاص في ميدان الإنهاء التدريجي للمعونة محدودة، فإن التجربة تدل على أن الانخراط النشط لهذا القطاع يساعد على تطوير الدعم والخبرات في صفوف الجهات الفاعلة السياسية والاقتصادية الأساسية. وكلما جرى التعجيل بانخراط مصالح القطاع

الخاص زادت سرعة توافر الدعم واتخذ صيغة محسوسة أقوى. وعلى **البرنامج** أن يسعى إلى بناء علاقات وثيقة مع القطاع الخاص في كل أنشطته في ميدان التغذية المدرسية.

44- ومن المهم النظر إلى القطاع الخاص لا على أنه مصدر فحسب للموارد المحتملة لبرنامج التغذية المدرسية، بل وباعتباره نصيراً لمواصلة البرنامج، ولاسيما بعد توقف مساعدات الجهات المانحة الخارجية. وقد شهدت السلفادور مؤخراً توسيع مشروع رائد مع شركاء القطاع الخاص لتطوير التدريب التقني الزراعي وأنشطة المساعدة الأخرى المرتكزة على المهارات بالترافق مع برنامج التغذية المدرسية. وسيساعد المشروع على ترسيخ الجهود المبذولة للتمكين من متابعة عمليات التغذية المدرسية عند انتهاء مساعدات **البرنامج**.

45- وتعود التغذية المدرسية بفوائد اجتماعية واقتصادية وسياسية طويلة الأجل على قطاع الأعمال. ووفقاً للبلد فإن هذه التغذية قد تجتذب القطاع الخاص بعدد من الطرق مثل: الحاجة إلى أيد عاملة متعلمة؛ والاهتمام باستخدام وتطوير القدرات الإدارية والتقنية في "برنامج للخدمة العامة"؛ والاهتمام بإبرام العقود وتوفير فرص العمل والحفاظ عليها. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يُنظر في الغالب إلى مساندة المدارس (التي تتمتع بميزة الموقع المركزي) على أنه الوسيلة الفعالة المثلى لإفادة المجتمع المحلي بأسره. وبالمستطاع استخدام المدارس كنقطة انطلاق للوصول لا إلى الأطفال فحسب، بل وكذلك إلى الآباء، والمعلمين، والمسؤولين المحليين الذين يضطلعون بأدوار متعددة في المجتمعات المحلية.

46- ويقيم القطاع الخاص علاقات تجارية مع برامج التغذية المدرسية التي ينفذها **البرنامج** في عدد من المجالات. وعلى سبيل المثال يمكن خلق الوظائف وتوليد الدخول والأرباح في الميادين التالية: التوريد والنقل؛ والطحن وتقوية الأغذية؛ ومجالات الصحة والإصحاح ذات الصلة؛ والمعدات الغذائية وأدوات الطعام (الصحون، الأقداح، الزبديات، الملاعق، وما إليها)، والتعبئة، ووضع بطاقات التعريف، وإعادة تدوير إمدادات التعبئة، والمسوح المتعلقة بالتغذية المدرسية؛ وإعداد التقارير، والرصد، ومسك الدفاتر.

47- وبغية تعزيز العلاقات مع قطاع الأعمال واستحداث نظام مستدام لدعم أنشطة التغذية المدرسية في أمريكا اللاتينية، فإن **البرنامج** يتعاون مع عدد من الشركاء لإنشاء شبكة مستقلة للتغذية المدرسية هناك. وباستخدام نموذج المنظمات ذات العضوية فإن شبكة أمريكا اللاتينية تزمع توفير التدريب، والمساعدة التقنية، والمناصرة لأنشطة التغذية المدرسية والأنشطة التعليمية المصاحبة في مختلف أنحاء الإقليم. ومن المعتزم عقد مؤتمر لإطلاق الشبكة رسمياً في أواخر عام 2003. ومن المنتظر أن تكون الشبكة الجديدة مفيدة للغاية في اجتذاب الشركات، والمنظمات غير الحكومية، والحكومات، والمنظمات الدولية، والأفراد إلى أنشطة التغذية المدرسية وفي ضمان إدراج هذه الأنشطة في جداول العمل السياسية والاقتصادية المحلية منها والإقليمية. ويُحث على إنشاء شبكات شراكة من هذا النمط لكل أنشطة التغذية المدرسية، وهو ما يمكن إقامته على المستويات المحلية والقطرية والإقليمية.

الاستنتاجات

48- إن التخطيط لعملية انسحاب ناجحة يتطلب إدراج عدد من العناصر في المشروع. وبصورة مثالية فإن هذه السمات ستكون جزءاً من التصميم الأصلي للبرنامج. وإذا لم يكن الأمر كذلك، كما هو الحال في الكثير من برامج التغذية المدرسية التي يقوم بها **البرنامج**، فإن بالمستطاع إدماجها في مثل تلك البرامج خلال فترة تنفيذها. ويتمثل الهدف الأساسي في أن تكون استراتيجيات الانسحاب أكثر من مجرد خطة لخفض الموارد على مدى الزمن؛ إذ أنها يجب أن تكون استراتيجيات حقيقية للحفاظ على المنافع إثر اختفاء المساعدات الخارجية. ويعني ذلك مراعاة طائفة متنوعة من الشواغل التي تناولتها هذه الوثيقة.

49- وتتباين برامج التغذية المدرسية تبعاً للظروف القطرية المخصوصة. وتوفر العناصر المعروضة في هذه الوثيقة إطاراً عريضاً لعمليات الانسحاب الناجحة. وقد يحتاج بلد ما إلى استخدام كل العناصر الستة لضمان استمرار المنافع، ولذلك فإن عليه أن يصمم استراتيجياته وفقاً لاحتياجاته الخاصة.

50- وستقدم وحدة دعم التغذية المدرسية العون إلى المكاتب القطرية لإرساء استراتيجية واقعية وملموسة للانسحاب. وكجزء من هذه المساعدة فستوزَّع على المكاتب القطرية توجيهات عن الإنهاء التدريجي الناجح للمعونة.

نظرة عامة لدراسات الحالة

51- قدم **البرنامج** الدعم لبرنامج التغذية المدرسية في بوتسوانا من عام 1966 (سنة الاستقلال) وحتى عام 1997. وأُنجزت عملية الإنهاء التدريجي للمعونة على مراحل (خفض الموارد التي يقدمها برنامج الأغذية العالمي مع زيادة ما تقدمه حكومة

بوتسوانا منها) على امتداد خمس سنوات. وتتواصل اليوم أنشطة التغذية المدرسية التي اكتسبت طابعاً مؤسسياً عبر ترسخ مفاهيم متينة عن برامج التغذية المدرسية الحكومية في صفوف المواطنين من كل الأعمار.

52- وفر **البرنامج** المساعدة لأنشطة التغذية المدرسية في البرازيل بين عامي 1965 و1996. وانصبت هذه المساعدة في المقام الأول على الولايتين الشمالية والشمالية الشرقية، وعلى المدارس الابتدائية وما قبل الابتدائية. وأُدرجت المدارس الثانوية لفترة قصيرة نسبياً أيضا. وفي أواسط الثمانينات بدأت الحكومة البرازيلية في تطبيق نظام اللامركزية على التعليم والخدمات الاجتماعية الأخرى. وفي إطار هذه العملية شمل هذا النظام مسؤوليات التغذية المدرسية، بما في ذلك عمليات شراء الأغذية وتوزيعها. وساهم **البرنامج** في هذه الجهود، ولاسيما من خلال التدريب وتجهيز المكاتب التي بدأت بالاضطلاع بالمسؤولية. واعتباراً من عام 1992 خفَّض **البرنامج** تدريجياً عدد الولايات المشمولة بمساعداته من 16 ولاية إلى 3 ولايات فقط، وواصل أنشطة بناء القدرات على مدى عملية الإنهاء التدريجي. غير أن **البرنامج** لم يتمكن من تلبية طلب حكومة البرازيل الداعي إلى مواصلة تقديم مساعداته التقنية على مدى فترة انتقالية تستغرق عامين آخرين. وفي عام 2001 تبين للقائمين بالاستعراض أن البرنامج الوطني للتغذية المدرسية في البرازيل، وعلى الرغم مما يواجهه من صعوبات عديدة، قوي للغاية ومدعوم بالقوانين. وقد شملت أنشطة التغذية المدرسية عام 2001 أكثر من 37 مليون طفل في 5 507 من البلديات، ويتبدى لدى الآباء والإدارات المحلية أكثر فأكثر شعور بالمسؤولية عن هذه الأنشطة وبامتلاكهم لها.

53- بدأ **البرنامج** أنشطة التغذية المدرسية في الرأس الأخضر عام 1979. واتفق **البرنامج** والحكومة عام 1995 على الشروع في الإنهاء التدريجي لمساهمات **البرنامج** التي تقرر أن تستمر لمدة أربع سنوات. وكان من المزمع أن يتوقف البرنامج عن تقديم السلع لعدد متصاعد من المدارس كل عام، على أن تتولى الحكومة أمر إمدادها. غير أنه نتيجة تزايد أعداد الأطفال المنخرطين في المدارس وبفعل المصاعب الاقتصادية فإن معظم مدارس البرنامج الحكومي سرعان ما استنفدت ما لديها من إمدادات غذائية. ولذلك فقد خفَّض برنامج الأغذية العالمي من الوتيرة المزمعة لعملية الإنهاء التدريجي وحافظ على بعض الدعم بعد انقضاء فترة السنوات الأربع. ووافق البرنامج على تنفيذ مشروع جديد يستغرق أربع سنوات ويكفل استئناف مساعدات التغذية المدرسية إلى معظم المدارس في الرأس الأخضر من أكتوبر/تشرين الأول عام 2000 وحتى سبتمبر/أيلول عام 2004.

54- في عام 1998 شرع **البرنامج** في عمليات الإنهاء التدريجي التي كان من المفترض أن تنتهي في عام 2002. وفي حين أن فترة هذا الإنهاء قد مُددت حتى عام 2007 نتيجة وقوع سلسلة من الكوارث الطبيعية، فإن الحكومة عجزت عن الاضطلاع بكل مسؤوليات النقل والإمداد، ويغطي البرنامج الوطني حالياً نسبة 58 في المائة من مجموع عدد المستفيدين من أنشطة التغذية المدرسية. ويتولى **البرنامج** والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أمر الجزء المتبقي من البرنامج بحيث يغطي كل منهما نسبة قدرها 21 في المائة. واضطلعت الحكومة عام 1998 بالمسؤولية في إقليمين ثم في أربعة أقاليم أخرى عام 2000. وفي حين أن عمليات التحول كانت سلسة فقد اختارت البلاد تغيير البرنامج إلى نظام القسائم الذي تتولى فيه كل مدرسة شراء الأغذية محليا. ومن المزمع أن تتولى الحكومة مسؤولية الأقاليم المتبقية المعانة من **البرنامج** تدريجياً بحلول نهاية عام 2007. ويتلقى برنامج التغذية المدرسية حالياً دعماً قوياً من السياسيين ويخضع لإشراف حسن التنسيق من جانب موظفين رفيعي المستوى. ولكي يستمر تدفق المنافع في السنوات المقبلة، فإن السلفادور بحاجة إلى ضمان مستويات عالية من التمويل في الميزانية الوطنية، وتوفير المزيد من التدريب والإشراف على المستوى المحلي، واكتساب دعم إضافي من القطاع الخاص.

55- شكَّلت الفترة التي قدم فيها **البرنامج** الدعم إلى أنشطة التغذية المدرسية (1985-1996) جزءاً يسيراً فحسب من تاريخ البلاد الطويل في هذا الميدان، والذي يرجع إلى عام 1926. ووفر دعم **البرنامج** عنصراً غذائياً جديداً، هو "الكعكة المغذية"، إلى كل تلاميذ المدارس الابتدائية وذلك كوجبة خفيفة يومية عند منتصف النهار. وكانت هذه الوجبة تُنتج في المصانع الحكومية ويسدد الأطفال جزءاً من ثمنها. وقد مُدد برنامج التغذية المدرسية الذي نفَّذه **البرنامج** مرة واحدة فقط ولكنه استمر لفترات أطول بسبب الانخفاض المستمر في استخدام السلع الموفَّرة. وانتهى دعم **البرنامج** لكل البرامج المنفَّذة في جامايكا عام 1996، غير أنه ما يزال هناك حالياً برنامج متين للتغذية المدرسية.

56- بدأت مساعدات **البرنامج** لأنشطة التغذية المدرسية في ناميبيا عام 1991 وذلك مع حصول البلاد على الاستقلال. وانصبت هذه الأنشطة على المناطق المنكوبة بالجفاف واشتملت على تقديم بعض الدعم الغذائي لمرحلة ما قبل المدرسة. وكان من المفهوم على الدوام أن برنامج التغذية المدرسية الذي يقوم به **البرنامج** سيستغرق فترة محدودة (خمس سنوات)، وقد أعدَّت الحكومة برامجها على هذا الأساس. وتواصل برنامج التغذية المدرسية منذ أن أنهى **البرنامج** معوناته عام 1997 ، وهو يضم الآن عنصراً قوياً من مشاركة الآباء يشتمل على تقديم السلع الغذائية المطهوة. غير أن أنشطة التغذية في مرحلة ما قبل المدرسة قد توقفت.

57- بدأ **البرنامج** بتقديم مساعدات التغذية المدرسية عام 1971 وجرى تمديد وتوسيع أنشطته في هذا الميدان طوال السبعينات والثمانينات. ووصل هذه الأنشطة إلى ذروتها عام 1994 حين بلغ عدد المستفيدين من تلاميذ المدارس الابتدائية قرابة 110 000 مستفيد. وقرر **البرنامج** إنهاء أنشطته نتيجة القرار الذي اتخذه المجلس التنفيذي عام 1994 بتركيز الأنشطة على فئتي أقل البلدان نمواً وبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض. وأُغلق مكتب **البرنامج** عام 1995 وجرت آخر عملية لتوزيع حصص التغذية المدرسية عام 1997. ولم تتم عملية الإنهاء بصورة متدرجة، وجاء انسحاب **البرنامج** في خضم فترة من التحولات السياسية. وفي عامي 1999 و2000 جرى تطبيق قدر كبير من اللامركزية في البرامج الحكومية، وانتقلت مسؤولية التغذية المدرسية إلى هيئات الإدارة المحلية. ورغم القوانين والسياسات الوطنية الداعمة للتغذية المدرسية على نطاق البلد بأسره، فقد واجه البرنامج مشكلات عند التنفيذ وعجز عن تحقيق التغطية الشاملة. وقامت الحكومة المركزية بتمويل أنشطة التغذية المدرسية في كل الأقسام الإدارية للبلاد خلال عامي 1999 و2000، وأرست العديد من هذه الأقسام (أو أعادت إرساء) برامج عاملة. على أن تمويل الحكومة المركزية تأخر عام 2001 بسبب عجز الميزانية، ومن ثم فقد تعرقل التنفيذ.

58- بدأ **البرنامج** أنشطة التغذية المدرسية في سوازيلند عام 1970، مُكملاً بذلك مشروعاً تنفّذه منظمة غير حكومية، هي منظمة "إنقاذ الطفولة/فرع سوازيلند"، في بعض المدارس. وتطلَّب كلا المشروعين مساهمات مالية من الآباء لشراء الأغذية التكميلية المحلية، وتسديد مرتبات الطهاة والقائمين على التنظيم. وجرى توسيع ما يقدمه **البرنامج** من دعم في السبعينات والثمانينات. وتبين من عملية تقييم أُجريت عام 1989 أنه تم عموماً تحقيق أهداف النهوض بالتغذية وزيادة معدلات المواظبة على المدارس. وقد انتهى المشروع عام 1992. ولم تكن هناك فترة رسمية محددة لإنهاء الأنشطة. واتضح لفريق الاستعراض التابع **للبرنامج** أن أنشطة التغذية المدرسية تتواصل بالتزام هائل من جانب المدارس والآباء، رغم الجفاف والمصاعب الاقتصادية.