



ANALYSE DE LA COGESTION DES STOCKS ALIMENTAIRES ET NON ALIMENTAIRES DU PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM) AU BURKINA FASO : DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION

**RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER I EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

COHORTE FEVRIER 2025

Rédigé du 30 juin au 29 août par:

Moussa NANSIA

Tél : (+226) 70-08-12-25

Email : moussanans@gmail.com

Maitre de stage :

M. Al Ibrahim TRAORE

Conseiller en Sécurité Alimentaire

Chef du Département du Programme Alimentaire Mondial au

Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire

Promotion [2024/2025]

REMERCIEMENTS

Le présent travail constitue le fruit d'une collaboration enrichissante avec de nombreux acteurs, à qui je tiens à exprimer ma profonde gratitude.

Je rends un hommage appuyé à l'ensemble des intervenants des formations professionnelles en ligne de l'Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE), dont la qualité des enseignements a largement contribué à l'aboutissement de cette œuvre.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- **Dr Diakalia SON**, Secrétaire Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA), pour m'avoir accordé l'opportunité d'effectuer ce stage au sein de sa structure. Sa confiance m'a permis de vivre une expérience professionnelle des plus formatrices.
- **Monsieur Al Ibrahim TRAORE**, Chef du Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM) au SE-CNSA, pour son accompagnement sans faille, la rigueur de son encadrement, la constance de son appui et sa bienveillance tout au long de mon parcours. Son expertise et ses conseils avisés ont été d'un grand apport à la réussite de ce stage.
- **Madame Sylvie OUEDRAOGO/KIENOU**, Coordinatrice Cellule Accueil, Intégration, Orientation et Ecoute des étudiants, pour la diligence avec laquelle elle a traité nos nombreuses préoccupations tout au long de la formation.
- **À l'ensemble du personnel pédagogique des formations professionnelles en ligne de l'Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE)**, dont la qualité des enseignements et la disponibilité ont largement contribué à l'aboutissement de cette œuvre.
- **Au Programme Alimentaire Mondial (PAM)**, pour la transparence, l'engagement et la collaboration sincère autour du traitement de ce thème, qui ont grandement enrichi cette expérience.
- **À mon épouse et à mes enfants**, pour les sacrifices qu'ils ont consentis, leur soutien indéfectible et la patience dont ils ont fait preuve tout au long de cette période d'études. Leur présence m'a été précieuse.
- Enfin, à **nos camarades de formation, amis et connaissances** qui, par leurs conseils, encouragements et appuis divers, ont contribué de manière significative à la réussite de cette étude.

À chacun et chacune d'entre vous, je réitère mes sincères remerciements.

RESUME

Pour améliorer la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires destinés à l'aide du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Burkina Faso, il est apparu nécessaire d'évaluer le dispositif actuellement en place, en tenant compte des textes réglementaires. Dans ce cadre, une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) a été réalisée. Elle a permis d'apprécier les pratiques de cogestion, de mettre en évidence les principales contraintes et de proposer des recommandations afin de renforcer l'efficacité, la transparence et la durabilité des opérations.

L'analyse met en évidence plusieurs défis persistants liés à la coordination des activités, au suivi des stocks et à la répartition équitable des ressources. Malgré l'existence de mécanismes de collaboration, certaines limites demeurent, notamment en ce qui concerne l'implication des services de l'État, la transparence des procédures et l'adaptation des infrastructures logistiques. Le rapport souligne également une participation encore insuffisante de l'État dans le processus d'approvisionnement et dans la gestion des stocks.

Le rapport préconise un renforcement de la coordination entre le PAM et le Gouvernement, une meilleure optimisation des infrastructures de stockage, ainsi qu'une clarification des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. Il suggère également de capitaliser sur les initiatives nationales en matière de souveraineté alimentaire, notamment en favorisant les achats locaux et en soutenant la production nationale.

Mots clés : Cogestion-PAM-Gouvernement-FFOM

SIGLES ET ABBREVIATIONS

2iE	: Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
ABNORM	: Agence Burkinabè de Normalisation
ANSSEAT	: Agence Nationale pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement, de l'Alimentation, du Travail et des produits de santé
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CES/DRS	: Conservation des Eaux et des Sols / Défense et Restauration des Sols
CILSS	: Comité permanent Inter-Etats de lutte contre la Sècheresse dans le Sahel
CONASUR	: Conseil National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation
DCONACILSS	: Département du Comité National du CILSS
DGCVEL	: Département de la Gestion des Crises et Vulnérabilités en Elevage
DGPSE	: Département de la Gouvernance, de la Planification et du Suivi-Evaluation
DPAM	: Département du Programme Alimentaire Mondial
DR	: Département de la Résilience
FFA	: Food For Assets
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
MARAH	: Ministère de l'Agriculture, des Ressources Animales et Halieutiques
MoU	: Memorandum of Understanding (Mémorandum d'accord)
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
PLA	: Plans de Livraison Avancés
PNSAN	: Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PSP	: Plan Stratégique de Pays
PSTP-HIMO	: Programmes Spéciaux de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre
SAPS	: Service d'Appui à la Planification et au Suivi du plan stratégique de pays
SE-CNSA	: Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire
SSLS	: Service de Suivi de la Logistique et des Stocks
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNHAS	: United Nations Humanitarian Air Service

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
RESUME	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITES	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D’ACCUEIL.....	4
1.1. <i>Présentation du secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire (SE-CNSA).....</i>	<i>4</i>
1.1.1. Organisation.....	4
1.1.2. Fonctionnement du SE-CNSA.....	4
1.1.3. Attributions du SE-CNSA	5
1.2. <i>Présentation du département du programme alimentaire mondial (DPAM)</i>	<i>6</i>
1.2.1. Organisation et fonctionnement (DPAM)	6
1.2.2. Attributions du Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM)..	6
1.2.3. Attributions du Service d’Appui à la Planification et au Suivi du Plan stratégique du PAM (SAPS)	7
1.2.4. Attributions du Service Suivi de la Logistique et des Stocks du PAM (SSLS)	7
1.3. <i>Organigramme du Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire</i>	<i>8</i>
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE	9
2.1. <i>Contexte de l’étude.....</i>	<i>9</i>
2.2. <i>Problématique de l’étude</i>	<i>10</i>
2.3. <i>Objectifs de l’étude</i>	<i>11</i>
2.4. <i>Hypothèses</i>	<i>11</i>
2.5. <i>Méthodologie.....</i>	<i>12</i>
2.5.1. Revue de la littérature.....	12
2.5.2. Type d’étude	12
2.5.3. Analyse, collecte et traitement des données	12
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET PERSPECTIVES	13
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU SYSTEME DE COGESTION DES STOCKS ENTRE LE PAM ET LE BURKINA FASO.....	14
3.1. <i>Concept de cogestion des stocks</i>	<i>14</i>
3.1.1. Définition.....	14
3.1.2. Principes de base de la cogestion des stocks	16
3.1.3. Modalités de cogestion	17
3.2. <i>Mécanisme de gestion des stocks du PAM au Burkina Faso.....</i>	<i>17</i>

3.2.1.	Etat.....	18
3.2.2.	PAM.....	18
3.2.3.	Partenaires de mises en œuvre.....	18
3.3.	<i>Activités prises en charge par les stocks</i>	19
3.3.1.	Assistance alimentaire d'urgence (urgence humanitaire).....	19
3.3.2.	Cantines scolaires	19
3.3.3.	Nutrition et prévention de la malnutrition	19
3.3.4.	Résilience et filets sociaux	20
3.3.5.	Assistance logistique et pré positionnement.....	20
CHAPITRE 4 : RESULTATS DU DIAGNOSTIC		21
4.1.	<i>Forces</i>	21
4.1.1.	Gestion des stocks et approvisionnement.....	21
4.1.2.	Transport et logistique	21
4.1.3.	Contrôle et transparence	22
4.1.4.	Rôle de l'État	22
4.2.	<i>Faiblesses</i>	22
4.2.1.	Gestion des stocks et approvisionnement.....	22
4.2.2.	Transport et logistique	23
4.2.3.	Rôle de l'État	23
4.3.	<i>Opportunités</i>	23
4.3.1.	Gestion des stocks et approvisionnement.....	23
4.3.2.	Transport et logistique	23
4.3.3.	Contrôle et transparence	23
4.4.	<i>Menaces</i>	23
4.4.1.	Gestion des stocks et approvisionnement.....	23
4.4.2.	Transport et logistique	24
4.4.3.	Rôle de l'État	24
CHAPITRE 5 : PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE LA COGESTION DES STOCKS.....		26
5.1.	<i>Renforcer l'implication opérationnelle de l'Etat</i>	26
5.2.	<i>Revoir la gouvernance de la cogestion</i>	26
5.3.	<i>Optimiser la logistique et le transport</i>	26
5.4.	<i>Renforcer le contrôle et la transparence</i>	26
5.5.	<i>Capitaliser sur la dynamique nationale pour la souveraineté alimentaire</i>	27
5.6.	<i>Améliorer la gestion des données et des statistiques</i>	27
5.7.	<i>Renforcer les capacités des acteurs</i>	27
CONCLUSION		28
BIBLIOGRAPHIE.....		VIII
ANNEXE.....		IX

INTRODUCTION

La gestion concertée des ressources humanitaires représente un levier stratégique essentiel dans les contextes marqués par une vulnérabilité chronique et des crises multidimensionnelles. Au Burkina Faso, où la situation sécuritaire et alimentaire demeure préoccupante, la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires constitue un cadre de coopération entre le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et les structures nationales. Elle s'inscrit dans une dynamique de renforcement de la gouvernance locale de l'aide humanitaire (FAO, 2021 ; PAM, 2022). La mise en place de dispositifs partagés pour la gestion des vivres et intrants vise ainsi à améliorer l'efficacité opérationnelle de l'aide, à consolider la gouvernance locale et à favoriser une appropriation durable, en cohérence avec la Stratégie nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (SE-CNSA, 2020).

Cependant, plusieurs rapports et évaluations soulignent encore des limites dans la mise en œuvre effective de la cogestion. Parmi les principales faiblesses figurent la faible coordination entre institutions, l'insuffisance de la traçabilité des flux, le manque d'accès aux données logistiques et un déficit de redevabilité (PAM & MARAH, 2023 ; OCDE, 2020). Ces insuffisances fragilisent l'appropriation nationale du dispositif et réduisent l'impact attendu sur les populations bénéficiaires.

Il apparaît dès lors indispensable de conduire une analyse critique de ce dispositif, afin d'en dégager les acquis, de mettre en lumière ses faiblesses et d'identifier les leviers possibles de renforcement, en conformité avec les standards de qualité et d'efficacité des interventions humanitaires (Sphère, 2018). C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude intitulée : « Analyse de la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Burkina Faso : diagnostic et perspectives d'amélioration ».

À cet effet, l'objectif général de cette étude est d'examiner les mécanismes actuels de cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du PAM au Burkina Faso, en vue de formuler des pistes d'amélioration réalistes et adaptées au contexte national.

Plus spécifiquement, l'étude vise à :

- dresser un état des lieux fonctionnel du dispositif de cogestion ;
- identifier les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces du système actuel ;
- formuler des recommandations.

Le présent rapport élaboré à cet effet, est subdivisé en deux parties :

- une première partie qui aborde sur les généralités de l'étude ;

- une seconde partie présentant les résultats de l'analyse ainsi que les pistes d'amélioration du dispositif.

PREMIERE PARTIE : GENERALITES

Chapitre 1 : Présentation de la structure d'accueil

1.1. Présentation du secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire (SE-CNSA)

1.1.1. Organisation

Le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA) est régi par le décret n° 2025-007/PRES-TRANS/PM/MARAH du 24 janvier 2025 portant organisation du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Animales et Halieutiques. Il est une structure rattachée au cabinet du Ministre, qui comprend les projets et programmes qui relèvent de sa gestion, les services d'appui et les départements techniques.

❖ Les services d'appui sont :

- Le Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- Le Service Financier (SF) ;
- Le Bureau Comptable Matière Secondaire (BCMS) ;
- Le Service du Contrôle Interne (SCI) ;
- Le Service de Communication et de Relation Publique (SCRП) ;
- Le Service des Archives et de la Documentation (SAD) ;
- Le Service des Informations (SI) ;
- Le Secrétariat Particulier (SP).

❖ Les Départements du SE-CNSA sont :

- Le Département de la Gouvernance, de la Planification, et du Suivi-Evaluation (DGPSE) ;
- Le Département de la Résilience (DR) ;
- Le Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM) ;
- Le Département de la Gestion des Crises et Vulnérabilités en Elevage (DGCVEL) ;
- Le Département du Comité Nationale du CILSS (CONACILSS).

1.1.2. Fonctionnement du SE-CNSA

Le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA) est placé sous la responsabilité d'un Secrétaire Exécutif nommé par décret en conseil des Ministres sur proposition du Ministre. Il a rang de conseiller technique.

Le Secrétaire Exécutif a sous sa responsabilité l'ensemble du personnel du SE-CNSA qu'il gère conformément à la réglementation en vigueur. Il reçoit les grandes orientations et son contrat de performance du Ministre sur la base duquel sa lettre de mission lui est assignée. Il coordonne,

contrôle l'exécution des activités et évalue les performances de ses collaborateurs. Le secrétaire exécutif représente le SE-CNSA, à ce titre il signe tous les actes le concernant.

En cas d'absence ou d'empêchement, le secrétaire exécutif propose au Ministre son intérimaire parmi les chefs des départements.

1.1.3. Attributions du SE-CNSA

Le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA) a pour mission de prévenir et gérer les crises alimentaires et nutritionnelles ainsi que les vulnérabilités en élevage, assurer le partenariat avec le Comité permanent Inter-Etats de lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) et le secrétariat pays du Programme Alimentaire Mondial (PAM). Il est chargé de :

- Assurer le secrétariat du dispositif national de sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Assurer la coordination opérationnelle, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation des décisions du CNSA ;
- Coordonner la mise en œuvre du plan de gestion des crises et vulnérabilités en élevage ;
- Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNSAN) et de son plan d'actions ;
- Coordonner la gestion des stocks de sécurité alimentaire et nutritionnelle et d'aliments pour animaux ;
- Assurer la cohérence des programmes nationaux de sécurité alimentaire et nutritionnelle avec ceux de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economiques des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ;
- Assurer la gestion des aides alimentaires et autres aides du PAM ;
- Définir et mettre en œuvre la politique d'intervention des organisations régionales et internationales en matière de sécurité alimentaire et nutritionnel au niveau national ;
- Apporter un conseil stratégique aux Ministres membres du CNSA ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des Priorités Résiliences Pays (PRP-AGIR) ;
- Capitaliser les informations des projets et programmes, ONG, associations et promoteurs privés en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Coordonner les activités du Codex Alimentaires ;
- Coordonner la mise en œuvre du plan d'actions d'adaptation aux changements climatiques du secteur de l'élevage ;
- Développer le partenariat pour renforcer la résilience des ménages pastoraux ;
- Assurer le secrétariat du Comité National du CILSS ;

- Organiser la participation du Burkina Faso aux instances du CILSS ;
- Participer à l'élaboration, l'administration, la gestion, le suivi-évaluation et le contrôle des projets et des programmes du CILSS au niveau national ;
- Veiller à la bonne mise en œuvre des politiques de coopération et de partenariat entre le Burkina Faso et le CILSS ;
- Exécuter toute autre tâche connexe confiée dans le cadre réglementaire.

1.2. Présentation du département du programme alimentaire mondial (DPAM)

1.2.1. Organisation et fonctionnement (DPAM)

Le Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM) est placé sous la responsabilité d'un chef de département nommé en Conseil des Ministres sur proposition du Secrétaire Exécutif. Il occupe le rang de directeur de service. Le chef de Département assiste le Secrétaire Exécutif dans l'exécution de missions assignées au Secrétariat Exécutif. Il assure l'orientation, la coordination, le contrôle des activités et l'évaluation des chefs de service. Il veille à la bonne gestion des biens mis à la disposition du Département.

En cas d'absence ou d'empêchement, le chef de Département propose au Secrétaire Exécutif, son intérimaire parmi les chefs de services.

Le Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM) comprend deux services :

- Le Service d'Appui à la Planification et du Suivi de la mise en œuvre du plan Stratégique du pays du PAM (SAPS) ;
- Le Service de Suivi de la Logistique et des Stocks des aides du PAM (SSLS).

1.2.2. Attributions du Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM)

Le Département du Programme Alimentaire Mondial (DPAM) est chargé de :

- Assurer la réception et la gestion des aides alimentaires ou autres aides du PAM ;
- Accompagner la mise en œuvre des activités de Conservation des Eaux et des Sols, Défense et Restauration des Sols (CES/DRS), les Programmes Spéciaux de Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (PSTP-HIMO) par des aides alimentaires ou autres aides du PAM ;
- Suivre la mise en œuvre du Plan stratégique de pays du PAM (PSP/PAM) ;
- Exécuter toute autre tâche connexe confiée dans le cadre réglementaire.

1.2.3. Attributions du Service d'Appui à la Planification et au Suivi du Plan stratégique du PAM (SAPS)

Le Service d'Appui à la Planification et au Suivi du Plan stratégique du PAM (SAPS) est chargé de :

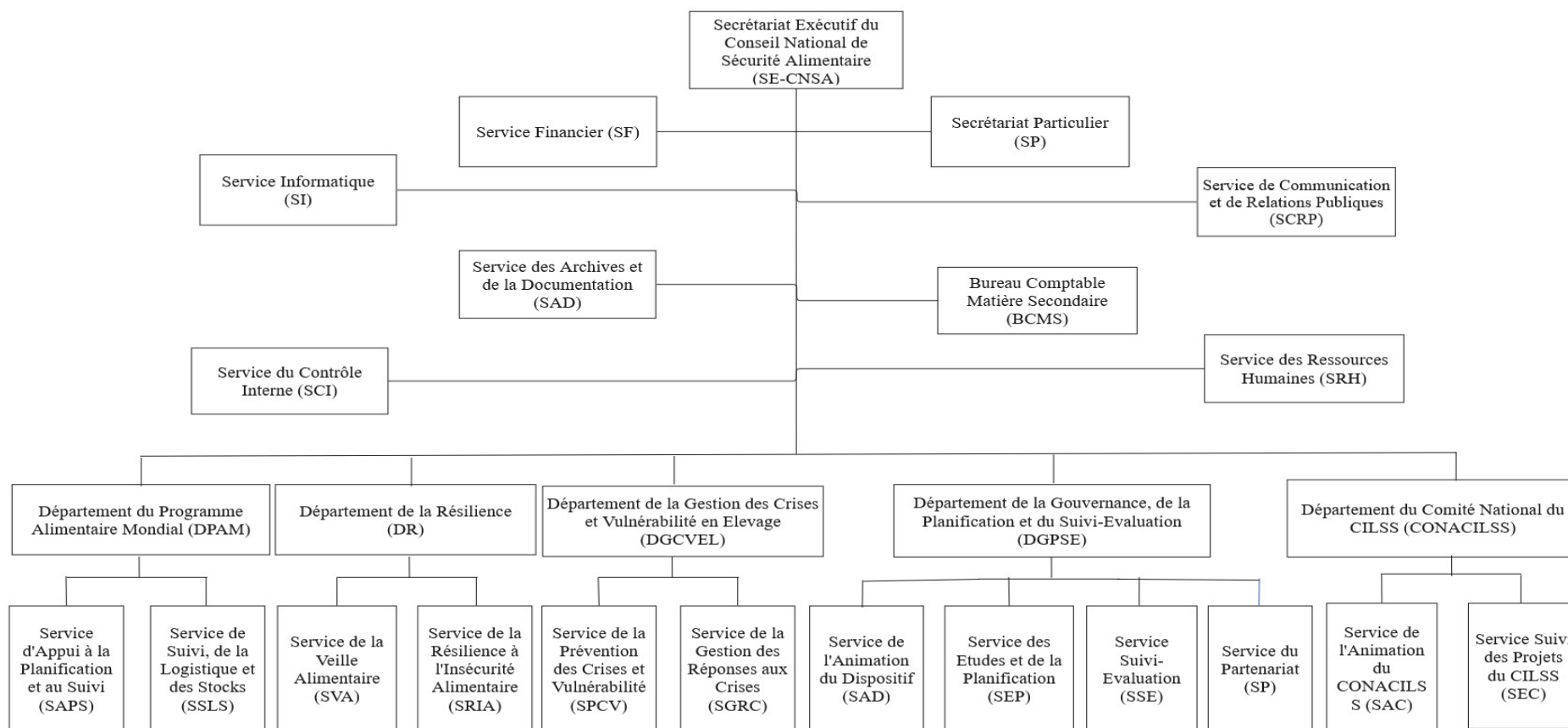
- Assurer le suivi-supervision de la mise en œuvre des interventions du Plan Stratégique de pays du PAM (PSP/PAM) ;
- Appuyer la planification des interventions des acteurs de mise en œuvre du PSP/PAM ;
- Suivre les conventions de partenariat avec les services étatiques, les ONG, les projets, les programmes et les Associations dans le cadre du Plan Stratégique du Pays du PAM ;
- Renforcer les capacités techniques des acteurs de mise en œuvre du PSP/PAM ;
- Elaborer les rapports périodiques de son ressort ;
- Exécuter toute autre tâche connexe confiée dans le cadre réglementaire.

1.2.4. Attributions du Service Suivi de la Logistique et des Stocks du PAM (SSLS)

Le Service du Suivi de la Logistique et des Stocks (SSLS) est chargé de :

- Coordonner la gestion des stocks de denrées alimentaires et non alimentaire dans le cadre des aides du PAM ;
- Appuyer la planification et l'exécution des plans d'approvisionnements des aides alimentaires et non alimentaires du PAM ;
- Assurer le suivi-supervision et des mouvements des stocks de denrées alimentaires et non alimentaires destinés aux aides du PAM ;
- Participer à la sélection des partenaires logistiques ;
- Suivre les achats locaux du PAM ;
- Conduire les inventaires des stocks de denrées alimentaires et non alimentaires destinés aux aides du PAM ;
- Elaborer les rapports périodiques de son ressort ;
- Exécuter toute autre tâche connexe confiée dans le cadre réglementaire.

1.3. Organigramme du Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire



Source : https://miro.com/app/board/uXjVJDdR5EU=

Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude

2.1. Contexte de l'étude

Dans un contexte marqué par des crises sécuritaires, climatiques et économiques persistantes, le Burkina Faso est confronté à une insécurité alimentaire chronique qui affecte durablement les moyens de subsistance des populations les plus vulnérables. En tant qu'acteur humanitaire majeur, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) joue un rôle crucial dans l'acheminement et la gestion des ressources alimentaires et non alimentaires destinées aux populations déplacées internes (PDI), aux populations vulnérables et aux communautés d'accueil. Pour assurer l'efficacité, la transparence et la redevabilité de ses interventions, le PAM met en œuvre un système de cogestion des stocks en partenariat avec les structures étatiques et les partenaires opérationnels (PAM, 2023).

La cogestion, entendue comme un mécanisme collaboratif de planification, de suivi et de prise de décision partagée, a pour objectif d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles tout en renforçant la résilience des systèmes de réponse humanitaire (FAO, 2020). Néanmoins, l'efficacité de ce dispositif dépend de plusieurs facteurs, tels que la clarté des responsabilités, l'alignement institutionnel, la qualité des données logistiques et la régularité des concertations techniques. Plusieurs missions de suivi ont mis en évidence des lacunes en matière de coordination, de diffusion de l'information et de planification conjointe, limitant ainsi l'impact attendu des interventions (SE-CNSA & PAM, 2022).

Face à ces limites, il apparaît indispensable de procéder à une analyse approfondie de la cogestion actuelle afin d'identifier les dysfonctionnements structurels, organisationnels et opérationnels qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs humanitaires. À travers un diagnostic participatif et documenté, cette démarche vise à mettre en lumière les pratiques existantes, à évaluer leur conformité aux textes en vigueur et à dégager les forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse FFOM). Elle permet non seulement de formuler des recommandations concrètes pour améliorer le dispositif, mais aussi d'alimenter la réflexion stratégique en vue d'une gouvernance humanitaire plus efficace dans un contexte de crise prolongée (UNOCHA, 2021).

L'analyse de la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du PAM au Burkina Faso s'avère donc nécessaire pour mieux comprendre les mécanismes en place, identifier les contraintes et proposer des pistes d'amélioration. En éclairant les décisions des acteurs

institutionnels et opérationnels, cette étude vise à renforcer l'efficacité des actions humanitaires, à améliorer la redevabilité envers les bénéficiaires et à accroître la résilience des systèmes logistiques face aux futurs chocs (WFP, 2023 ; Sphère, 2018).

C'est dans un tel contexte qu'intervient la présente étude intitulée : « analyse de la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du Programme alimentaire mondial (PAM) au Burkina Faso : diagnostic actuel et perspectives d'amélioration ».

2.2. Problématique de l'étude

La gestion efficace des stocks alimentaires et non alimentaires est essentielle pour assurer la sécurité alimentaire et répondre rapidement aux crises humanitaires. Au Burkina Faso, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) collabore avec le Gouvernement pour cogérer ces stocks et répondre aux besoins des populations vulnérables. Toutefois, cette cogestion se heurte à de nombreux défis d'ordre opérationnel, logistique et institutionnel.

Malgré les efforts conjoints du PAM, des structures étatiques et de leurs partenaires opérationnels, des problèmes de coordination, de gestion des infrastructures de stockage, de suivi des stocks, et de distribution équitable des ressources, persistent. Ces problèmes se traduisent souvent des retards dans l'acheminement de l'aide, des pertes de produits, et des inefficacités dans la réponse aux besoins urgents. Par ailleurs, la diversité des acteurs impliqués, chacun soumis à ses propres procédures, mandats et contraintes, complexifie davantage la gestion intégrée des stocks.

Dans ce contexte, la problématique centrale est la suivante : Comment améliorer la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du PAM au Burkina Faso afin d'optimiser la distribution de l'aide, réduire les inefficacités logistiques et renforcer la résilience des systèmes d'approvisionnement face aux crises ?

Cette problématique soulève plusieurs questions sous-jacentes :

- Quelles sont les principales faiblesses dans les mécanismes actuels de cogestion ?
- Comment renforcer la coordination entre les différentes parties prenantes pour une gestion plus fluide et efficace des stocks ?
- Quelles stratégies et innovations peuvent être mises en place pour améliorer la gestion des infrastructures de stockage et le suivi des flux de stocks ?
- Quels facteurs contextuels (politiques, économiques, environnementaux) influencent la cogestion des stocks au Burkina Faso et comment peuvent-ils être pris en compte dans les recommandations d'amélioration ?

2.3. Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'évaluer les mécanismes actuels de cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires du Programme Alimentaire Mondial (PAM) au Burkina Faso, afin d'identifier les forces, les faiblesses, ainsi que les pistes d'amélioration pour renforcer l'efficacité, la transparence et la durabilité des opérations logistiques dans un contexte de réponse durable à l'insécurité alimentaire.

De façon spécifique, il s'agit de :

- Analyser les processus de gestion actuels des stocks alimentaires et non alimentaires ;
- Identifier les principaux défis et les contraintes rencontrés dans la gestion des stocks ;
- Evaluer le niveau de transparence et de responsabilité dans la gestion des stocks ;
- Formuler des recommandations concrètes pour améliorer la durabilité des opérations logistiques.

2.4. Hypothèses

Trois hypothèses ont été formulées dans le cadre de cette étude :

- **H1** : La coordination et la communication inefficaces entre le PAM et le Gouvernement sont les principaux facteurs limitant l'efficacité de la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires au Burkina Faso.
- **H2** : Les infrastructures de stockage actuelles et les systèmes de gestion logistique ne sont pas suffisamment développés ou adaptés, ce qui contribue à des pertes et des gaspillages importants dans la gestion des stocks.
- **H3** : Le renforcement des capacités techniques des acteurs impliqués, associé à des procédures standardisées, permettrait d'améliorer de manière significative la performance de la cogestion des stocks entre le PAM et l'Etat Burkinabè.

2.5. Méthodologie

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus une méthodologie sera adoptée dans le cadre de notre travail. Elle est la deuxième partie du travail de recherche et consiste à montrer de manière claire et précise entre autres, **(i)** une revue documentaire, **(ii)** la justification de la zone d'étude, **(iii)** le type d'étude, **(iv)** la collecte, le traitement et l'analyse des données.

2.5.1. Revue de la littérature

Elle va consister à recueillir des informations théoriques grâce à l'exploitation des documents, des ouvrages, des travaux de recherche universitaire, centre de documentation du PAM, de site internet sur la résilience des communautés rurales.

2.5.2. Type d'étude

Il s'agit d'une étude prospective à visée descriptive et analytique qui va consister à l'examen des rapports internes du PAM, les études antérieures, et les données logistiques sur la gestion des stocks.

2.5.3. Analyse, collecte et traitement des données

La collecte des données va se faire à travers des enquêtes structurées (questionnaires et guides d'entretiens) auprès des personnes ressources en charge de la gestion, au niveau Etat et PAM.

✓ Outils de collecte des données :

Les outils de collecte des données vont nous permettre de collecter les informations recherchées auprès des acteurs concernés. Pour la collecte des données nous allons utiliser les outils qui se trouvent sous dessus :

- ❖ Entretiens semi-directifs : Avec quelques personnes ressources en charge de la gestion, au niveau de l'Etat et du PAM.
- ❖ Questionnaires
- ❖ Analyse documentaire : Examiner les rapports internes du PAM, les études antérieures, et les données logistiques sur la gestion des stocks.

✓ Saisie et traitement des données

Les données seront saisies et analysées à l'aide du logiciel Kobotoolbox et du logiciel Excel. Les résultats seront présentés sous forme de tableaux et la rédaction sera faite à l'aide du logiciel Microsoft Word.

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET PERSPECTIVES

Chapitre 3 : Présentation du système de cogestion des stocks entre le PAM et le Burkina Faso

3.1. Concept de cogestion des stocks

La cogestion des stocks peut être considérée comme un mode de gestion partagé entre plusieurs parties qui peuvent être généralement une organisation publique ou privée et des partenaires tels que les communautés locales, les ONG ou autres acteurs concernés. La cogestion repose sur des principes de concertation, de coopération, de coresponsabilité dans la prise de décision pour la mise en œuvre de suivi-évaluation des activités et des ressources.

Première organisation humanitaire mondiale de lutte contre la faim, le PAM fournit au Burkina Faso, une assistance alimentaire et non alimentaire dans les situations d'urgence et travaille avec le gouvernement, pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience notamment des personnes dans le besoin.

3.1.1. Définition

▪ Le stock alimentaire

Le stock alimentaire désigne l'ensemble des denrées comestibles entreposé dans un entrepôt, un magasin ou un lieu spécifique pour répondre à des besoins présents ou futurs. Un stock alimentaire permet d'assurer la sécurité alimentaire, tant sur la disponibilité, l'accès aux denrées alimentaires en qualité et en quantité suffisantes.

Les stocks alimentaires habituellement constitués par le PAM au Burkina Faso incluent les céréales, les légumineuses, les huiles alimentaires, les farines enrichies, le sel, les intrants nutritifs (plumpy sup), etc.



Photo 1 : Stock alimentaire constitué par le PAM

- **Le stock non alimentaire**

Il s'agit des produits et équipements essentiels destinés à soutenir les interventions humanitaires non alimentaires. Cela regroupe entre autres les tentes et bâches, les kits d'abris d'urgence ; le matériel logistique (extincteurs, palettes, transpalettes, générateurs, diables, souffleurs, rallonges, ...).



Photo 2 : Stock non alimentaire : Equipement (Diable),

- **Stockage alimentaire et non alimentaire**

Le stockage alimentaire et non alimentaire désigne l'ensemble des opérations des dispositifs que l'on met en place pour protéger, conserver et gérer des produits alimentaires et non alimentaires dans des conditions permettant de garantir leurs qualités, la sécurité sanitaire, leur

intégrité et de les rendre disponibles dans le temps tout en respectant les normes préétablies de stockage.

3.1.2. Principes de base de la cogestion des stocks

Les principes de base de la cogestion des stocks reposent sur une approche collaborative avec toutes les parties prenantes dans le processus de décision. Les principaux principes sont :

- **La participation conjointe**

Tous les acteurs concernés prennent part activement aux décisions relatives à la gestion des stocks. Cela inclut la planification des approvisionnements et des distributions, le suivi des niveaux de stocks ainsi que l'identification des besoins et priorités.

- **Partage des responsabilités**

Les responsabilités sont réparties de manière claire, équitable entre les partenaires selon leurs rôles, capacités et mandats. Il n'y a donc pas de gestion centralisée entre les mains d'un seul acteur.

- **Transparence**

Les informations relatives aux stocks sont partagées de façon régulière et accessibles à tous les acteurs impliqués afin d'instaurer la confiance et la redevabilité.

- **La redevabilité mutuelle**

Chaque acteur est responsable devant les autres pour les tâches qui lui sont confiées. Il est pour se faire défini des mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation pour garantir une gestion rigoureuse et efficace.

- **Renforcement des capacités**

Les parties prenantes sont formées et accompagnées afin qu'elles puissent jouer un rôle actif et efficace dans la gestion des stocks.

- **Principe de prise de décision collective**

Les décisions stratégiques et opérationnelles sont prises en concertation avec toutes les parties prenantes en tenant compte des réalités locales et des objectifs communs.

- **L'orientation vers la durabilité**

La cogestion vise à construire un système de gestion des stocks qui soit autonome, résilient et durable, même après le retrait éventuel d'un partenaire technique et financier.

Dans le cadre de la coopération entre le Gouvernement du Burkina Faso et le PAM, les principes de bases de la cogestion des stocks ont été instaurés depuis l'accord de base conclu entre l'Etat du Burkina Faso et le PAM le 12 décembre 1967.

Les articles 1 et 2 dudit accord définissent les modes d'assistance ainsi que les modalités opérationnelles de leur mise en œuvre. A travers ces articles on mentionne également les rôles des acteurs et les principes de redevabilité et de prises de décisions. Par exemple le gouvernement du Burkina Faso y est décrit comme responsable opérationnelle de mise en œuvre qui définit les plans de livraison avancés (PLA) en concertation avec le PAM qui dispose de la prérogative du contrôle sur tout le processus.

Les principes de cogestion sont depuis lors rappelés dans les documents de coopération entre le Burkina Faso et le PAM notamment dans les Mémoires d'accord quinquennaux (MoU).

3.1.3. Modalités de cogestion

Le PAM et le Gouvernement utilisent conjointement des infrastructures de stockage stratégiquement situées pour entreposer les stocks alimentaires et non alimentaires. Ces entrepôts servent de points de transit pour les distributions alimentaires et non alimentaires en réponse aux besoins.

Pour une planification conjointe était faite entre les deux parties qui élaboraient des plans opérationnels pour aligner les stratégies d'intervention. Ils collaboraient pour identifier les populations cibles, les zones prioritaires et les volumes de vivres nécessaires.

Actuellement, la cogestion porte essentiellement sur les activités de magasinage. Le PAM collabore à cet effet avec le Projet de Renforcement de la Sécurité Alimentaire et nutritionnelle (PRSAN-PAM/BKF) pour assurer la gestion des stocks dans les magasins. Les planifications de stockage, les mouvements de stocks, les destinataires ainsi que les zones servies sont gérés essentiellement par le PAM qui se fonde sur les estimations de besoin obtenues auprès des sectoriels en charge de la santé, de l'action humanitaire, de l'agriculture et de l'éducation scolaire.

3.2. Mécanisme de cogestion des stocks du PAM au Burkina Faso

La structure organisationnelle de la gestion des stocks entre le PAM et le gouvernement Burkinabè se caractérise par l'existence d'un système de cogestion entre le PAM et l'État. Cette collaboration définie, permet une gestion efficace des stocks et est organisée comme suite :

3.2.1. Etat

L'estimation des besoins pour la période à venir est faite par les services techniques du gouvernement en charge de la santé, de l'agriculture, de l'action humanitaire et de l'éducation. Ces besoins sont examinés et approuvés par le PAM.

A la suite des approvisionnements que fera le PAM dans les magasins de ces structures, elles effectuent les distributions auprès des bénéficiaires.

Conformément à ces attributions réglementaires, le Département du PAM au SE-CNSA exécute le suivi de l'ensemble des interventions du PAM auprès de tout acteur.

3.2.2. PAM

Le PAM organise l'acquisition des vivres et non vivres destinés aux bénéficiaires sur la base des estimations faites de concert avec les structures techniques du gouvernement. Ces acquisitions sont faites au niveau national (achats locaux) et international par un processus entièrement géré par le PAM.

Les vivres et non vivres acquis sont gérés dans les magasins et entrepôts par les équipes du PAM et du projet PRSAN-PAM/BKF avant leur envoi dans les magasins des structures bénéficiaires du Gouvernement et des partenaires de mise en œuvre du PAM. La sélection des partenaires de mise en œuvre chargés de la distribution des vivres et non vivres ainsi que la sélection des acteurs chargés du transport et de la logistique sont du ressort unique du PAM.

3.2.3. Partenaires de mises en œuvre

Dans la mise en œuvre des interventions du PAM en lien avec la gestion des stocks, plusieurs acteurs sont définis comme suit :

- **Partenaires de mise en œuvre chargés de la distribution des vivres**

Il s'agit des ONG nationales et internationales, des associations de développement qui sont actifs dans les zones d'interventions du PAM. Toutefois, il est souvent fait appel aux structures publiques de l'Etat pour les distributions spécifiques dans leurs domaines d'intervention (cantines scolaires, nutrition des enfants de moins de 5ans et des femmes enceintes et allaitantes, urgences humanitaires, aliments contre travail, assistances alimentaires en période de soudure).

- **Les partenaires de mise en œuvre pour le contrôle suivi**

Il s'agit de partenaires privés recrutés par le PAM pour veiller au contrôle de la qualité des denrées, du poids, du fournisseur au magasin d'entreposage des denrées.

- **Partenaires de mise en œuvre chargés du transport et de la logistique**

Le transport des vivres entre magasins ou entrepôts du PAM et à destination des bénéficiaires privés ou Etatiques est assuré par des entreprises recrutées par le PAM. Les structures bénéficiaires assurent le transport secondaire vers les bénéficiaires directs avec souvent l'accompagnement du PAM.

- **Partenaires de mise en œuvre chargés des achats**

Ils sont chargés sous la coupe du PAM de l'approvisionnement des magasins et entrepôts en vivres qu'ils achètent localement ou pas.

3.3. Activités prises en charge par les stocks

Les stocks du PAM au Burkina Faso prennent en charge plusieurs activités essentielles aussi bien dans les domaines de l'aide humanitaires d'urgence que du développement. Les principales activités appuyées par ces stocks sont :

3.3.1. Assistance alimentaire d'urgence (urgence humanitaire)

Les stocks sont utilisés pour répondre rapidement aux besoins des populations affectées par un choc (sécheresse, inondations, déplacés internes, réfugiés, soudure). Les types de produits distribués sont des céréales (maïs, riz, sorgho), des légumineuses (niébé, pois jaune), l'huile végétale, sel iodé et parfois des produits nutritionnels spécialisés (plumpy sup, CSB, etc.). Dans les magasins et entrepôts, ils sont codifiés « **URT1** ».

3.3.2. Cantines scolaires

Des stocks sont utilisés pour appuyer les programmes d'alimentation scolaires dans certaines régions du pays au regard des spécificités qui y sont rencontrées. L'objectif de ces assistances alimentaires aux écoles partenaires est d'améliorer l'assiduité, la rétention scolaire et les performances des enfants ainsi que d'encourager la scolarisation surtout celles des jeunes filles tout en améliorant la nutrition des enfants. Les produits concernés sont les céréales, légumineuse, huiles parfois des produits manufacturés enrichis. La codification dans les entrepôts pour ce domaine est « **SMPI** ».

3.3.3. Nutrition et prévention de la malnutrition

Il s'agit de stocks utilisés pour la prévention de la malnutrition aigüe et chronique chez les enfants de moins de cinq (05) ans, les femmes enceintes et allaitantes ainsi que le traitement de la malnutrition modérée. Les produits concernés sont des mélanges enrichis, des éléments thérapeutiques prêt à l'emploi (RUSF, RUTF, des micronutriments). Des céréales sont

également utilisées pour accompagner l'hospitalisation dans le cadre du traitement de malnutrition aigüe sévère. La codification dans les entrepôts pour ce domaine est « **NTA1** ».

3.3.4. Résilience et filets sociaux

Certains stocks contribuent à soutenir les projets et programmes de développement sous forme d'assistance alimentaire contre travail communautaire (Food for Assets), de filets sociaux saisonniers pendant la période de soudure et de renforcement de la sécurité alimentaire communautaire. Les types de produits distribués sont les céréales, l'huile, les légumineuses. La codification correspondante au magasin est « **ACL1** ».

3.3.5. Assistance logistique et pré positionnement

Le PAM gère également des entrepôts stratégiques permettant le repositionnement de vivres, le stock tampon pour faire face aux urgences inattendues et aussi la mise à disposition à d'autres partenaires via des plateformes prédéfinies. Les produits concernés sont les huiles, les légumineuses, les céréales et le sel. La codification correspondante au magasin est « **GCMF1** ».

Chapitre 4 : Résultats du diagnostic

Le diagnostic du système actuel de cogestion des stocks entre le PAM et le Gouvernement a été fait à travers des sessions d'analyse itérative et collaborative avec les acteurs du Département du PAM au SE-CNSA. Par ailleurs, il a été mis à contribution les récits d'une personne ressource, ancien collaborateur du projet PRSAN-PAM/BKF. Il a été procédé à une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du système tout en se référant aux documents disponibles et aux récits fait de son fonctionnement les années antérieures. Le document a également bénéficié des apports d'autres acteurs qui interviennent dans le processus de cogestion actuel.

L'analyse forces, faiblesses, opportunité et menaces (FFOM) a été faite en quatre niveaux :

- gestion des stocks et approvisionnement ;
- transport et logistique ;
- contrôle et transparence ;
- rôle de l'État.

Les résultats détaillés de l'analyse FFOM sont décrits dans le tableau 1 en annexe.

4.1. Forces

4.1.1. Gestion des stocks et approvisionnement

L'analyse révèle l'existence d'un système de cogestion entre le PAM et l'État Burkinabè reposant notamment sur la collaboration entre l'Unité Achats et Logistiques du PAM et le projet PRSAN-PAM/BKF. Aussi, les sectoriels de l'Etat en charge de l'éducation, de l'action humanitaire, de la santé et de l'agriculture contribuent à l'estimation des besoins alimentaires, ce qui permet un approvisionnement basé sur des données contextuelles fiables.

Cette collaboration favorise une gestion concertée des stocks alignée sur les besoins réels des populations. Par ailleurs, l'utilisation des technologies telles que « COMPASS » et « LESS » renforce la traçabilité électronique des produits dans la gestion des stocks, depuis les magasins jusqu'aux bénéficiaires finaux.

4.1.2. Transport et logistique

Le PAM dispose d'une unité logistique spécialisée, capable de mobiliser différents moyens de transport, y compris aérien, pour assurer la distribution de l'aide dans les zones difficiles d'accès. Ce dispositif garantit une capacité d'intervention dans lesdites zones cas d'urgence. En outre, la sélection des prestataires pour le transport s'appuie sur un système informatisé,

assurant la transparence, la compétitivité et l'égalité des chances entre prestataires nationaux et internationaux. Cela témoigne d'un engagement en faveur de la bonne gouvernance logistique.

4.1.3. Contrôle et transparence

Le contrôle et la transparence reposent sur la présence de superintendants chargés du contrôle qualité. Ce mécanisme de supervision est essentiel pour garantir que les normes de qualité soient respectées. De plus, un système rigoureux de suivi des achats, qu'ils soient locaux ou internationaux, permet d'assurer une gestion transparente et efficace des ressources, réduisant significativement les risques de gaspillage, de corruption ou de mauvaise gestion.

4.1.4. Rôle de l'État

Le partenariat entre le PAM et le Gouvernement du Burkina Faso a institué depuis 1967 une entité gouvernementale chargée du suivi de la mise en œuvre de toutes les interventions du PAM dans le pays. L'entité était constituée des différents sectoriels en charge de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, de l'action humanitaire. L'évolution institutionnelle du pays a permis de mettre en place une entité physique qui coordonne la collaboration opérationnelle avec le PAM. De nos jours, cette entité est représentée par le Département du PAM (DPAM) au sein du Secrétariat exécutif du Conseil national de sécurité alimentaire (SE-CNSA), relevant du Ministère de l'Agriculture, des Ressources animales et halieutiques (MARAH). Cette structuration institutionnelle représente un atout majeur pour garantir la cohérence, la redevabilité et l'efficacité de la cogestion des stocks au niveau national.

4.2. Faiblesses

4.2.1. Gestion des stocks et approvisionnement

L'analyse met en évidence une implication limitée de l'État dans les processus clés liés à l'approvisionnement et à la gestion des stocks. En effet, bien que les structures techniques de l'État soient impliquées dans l'estimation des besoins, elles ne sont pas impliquées dans le processus d'achat des vivres. Ni le DPAM, ni le PRSAN-PAM/BKF ne disposent d'un accès fonctionnel aux outils numériques utilisés par le PAM pour gérer les stocks. Leur rôle se limite souvent à des tâches logistiques telles que le chargement et le déchargement, sans réelle participation à la planification stratégique des mouvements de stocks.

Ces constats révèlent une non-application des principes de base de la cogestion des stocks, notamment partage des responsabilités, la prise de décision conjointe, la transparence, et la redevabilité et la durabilité.

4.2.2. Transport et logistique

Le changement dans le processus de gestion du transport et de la logistique opéré ces dernières années exclue totalement la partie gouvernementale qui était auparavant chargé de ce volet. Cela remet en cause les principes fondamentaux de la cogestion, notamment la participation conjointe, la prise de décisions collectives ainsi que de l'orientation vers la durabilité.

4.2.3. Rôle de l'État

L'évolution du cadre institutionnel n'a pas été accompagnée par une mobilisation suffisante de ressources humaines au niveau de l'État, notamment pour la gestion des stocks et la logistique. Cela a concouru à réduire la présence de l'Etat dans la chaîne de gestion des stocks. Cette insuffisance traduit le non-respect du principe de base de cogestion lié au partage de responsabilité, à l'orientation vers la durabilité et au renforcement de capacité.

4.3. Opportunités

4.3.1. Gestion des stocks et approvisionnement

L'environnement institutionnel actuel et les nouvelles orientations nationales pour l'atteinte d'une souveraineté alimentaire sont des opportunités pour renforcer les possibilités d'achats locaux pour l'approvisionnement des magasins et entrepôts. Cette dynamique offre également l'occasion d'instaurer une gestion plus collaborative et transparente des stocks, en intégrant pleinement les institutions nationales.

4.3.2. Transport et logistique

Au regard de l'évolution du parc logistique de l'Etat (armée, CONASUR), un partage de rôle dans le transport pourrait contribuer à réduire les coûts du transport même dans certaines zones d'accès difficiles pour le privé et le PAM.

4.3.3. Contrôle et transparence

L'amélioration de la qualité du contrôle par les structures nationales habilitées (ABNORM, accréditation ISO17025 de l'ANSSEAT) est une opportunité de réduction des délais et des coûts liés au recours à des laboratoires extérieurs.

4.4. Menaces

4.4.1. Gestion des stocks et approvisionnement

Des insuffisances dans la gestion des stocks peuvent engendrer des pertes liées à l'inefficacité des mécanismes de suivi, à la partialité des inventaires, ainsi qu'aux rejets de stocks impropres

à la consommation. Ces insuffisances soulignent l'urgence d'une application renforcée du principe de base de la participation conjointe, des responsabilités partagées, de la transparence, de la prise de décision collective ainsi que de l'orientation vers la durabilité.

4.4.2. Transport et logistique

L'analyse révèle des risques d'augmentation des facteurs de surcoûts et des insuffisances de transparence dans le suivi global des opérations. Il est donc à suggérer de prendre des mesures visant à optimiser la gestion des transports avec une approche axée sur la durabilité. Ainsi, la mise en place d'infrastructures de stockage durables, ainsi que l'investissement dans les moyens roulants gérés par le PAM et le Gouvernement permettrait une logistique plus efficiente et résiliente.

4.4.3. Rôle de l'État

La menace potentielle pour la partie Etat reste la non maîtrise des statistiques sur le volume des interventions, la couverture réelle des besoins et des bénéficiaires ainsi que la dépendance à une assistance alimentaire. Ces menaces rappellent la nécessité d'une participation active de l'État à toutes les étapes de la gestion des stocks, en respectant les principes de la cogestion.

Analyse globale

Le diagnostic met en lumière des forces majeures, notamment l'existence d'une collaboration structurée entre le PAM et le Gouvernement, facilitée par des outils technologiques modernes tels que COMPASS et LESS, assurant une meilleure traçabilité. La présence de structures sectorielles dans l'estimation des besoins, l'existence d'une unité logistique spécialisée au PAM et un mécanisme de contrôle qualité rigoureux renforcent l'efficacité du système. De plus, le cadre institutionnel formalisé à travers un Département spécifique au sein du SE-CNSA représente une base organisationnelle solide pour la cogestion.

Cependant, des faiblesses à la fois structurelles et fonctionnelles compromettent les principes fondamentaux de la cogestion, comme la participation conjointe, la redevabilité mutuelle et la transparence. L'implication limitée de l'État dans les achats, la planification logistique et l'accès aux outils de gestion entrave à la durabilité du système. Le désengagement progressif du Gouvernement dans la logistique, combiné à une allocation insuffisante de ressources humaines, réduisent considérablement sa capacité d'intervention et de supervision. Ces faiblesses limitent la capacité de l'État à disposer d'une maîtrise effective des stocks

alimentaires dédiés à faire face aux interventions d'urgence ou de régulation des prix aux consommateurs ou de tout choc.

Enfin, le système fait face à plusieurs menaces persistantes, dont l'inefficacité du suivi des stocks et les risques de surcoûts logistiques. Toutefois, ces défis coexistent avec des opportunités notables : la dynamique actuelle en faveur de la souveraineté alimentaire, les capacités logistiques étatiques (armée, CONASUR) et les compétences nationales en matière de contrôle qualité. Si ces opportunités sont pleinement exploitées, elles pourraient renforcer significativement la transparence, l'efficacité et la durabilité de la cogestion des stocks.

Chapitre 5 : Perspectives d'amélioration de la cogestion des stocks

À la lumière du diagnostic réalisé, plusieurs axes d'amélioration se dégagent afin de renforcer le système de cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires.

5.1. Renforcer l'implication opérationnelle de l'Etat

Il est essentiel de mieux intégrer les structures gouvernementales dans toutes les étapes du processus de cogestion. Leur implication devrait s'étendre à la planification des achats, à la gestion physique des stocks et à la supervision des mouvements logistiques. Pour cela, il faut :

- Permettre un accès conjoint aux plateformes numériques de gestion telles que COMPASS et LESS, afin d'assurer un suivi en temps réel par les deux parties.
- Instaurer un mode de gestion des entrepôts assurant une implication plus équitable et une présence opérationnelle conjointe des représentants du PAM et du Gouvernement au sein des mêmes installations de stockage.

5.2. Revoir la gouvernance de la cogestion

Pour renforcer l'équilibre et la transparence du dispositif, il convient de formaliser les rôles, responsabilités et mécanismes décisionnels à travers la mise en place d'un comité mixte entre le PAM et les sectoriels du Gouvernement concernés par le processus global de cogestion de stocks. Un tel comité pourrait faciliter la coordination des actions.

5.3. Optimiser la logistique et le transport

L'efficacité logistique peut être accrue par une approche plus inclusive et durable.

- Il est proposé de renforcer l'implication du Gouvernement dans les opérations logistiques et de transport, en tirant profit du parc logistique du Gouvernement (Armée, CONASUR). Un tel partenariat réduirait les coûts logistiques et améliorerait l'accès aux zones difficiles.
- La réalisation d'infrastructures de stockage modernes garantirait à long terme une meilleure couverture des besoins nationaux.

5.4. Renforcer le contrôle et la transparence

Pour renforcer la transparence, il est recommandé de mettre en place des missions conjointes de suivi et de contrôle, impliquant à parts égales le Gouvernement et le PAM. Ce dispositif renforcerait la redevabilité, la confiance mutuelle et la qualité du suivi des opérations.

5.5. Capitaliser sur la dynamique nationale pour la souveraineté alimentaire

Le contexte national actuel est favorable à une relance de la souveraineté alimentaire à travers l'augmentation des productions nationales. Ce qui pourrait être une opportunité pour le PAM de prioriser les achats locaux dans l'approvisionnement des stocks alimentaires. Cela représente une opportunité pour le PAM de privilégier les achats locaux, contribuant à la stimulation de l'économie nationale et à la réduction de la dépendance aux marchés extérieurs.

5.6. Améliorer la gestion des données et des statistiques

Une bonne maîtrise de l'information logistique et des niveaux de couverture nécessite la mise en place concertée d'un système opérationnel intégré de partage de données et de reporting périodique sur les stocks et leur utilisation. Cela inclut l'utilisation partagée de la technologie existante.

5.7. Renforcer les capacités des acteurs

Pour garantir la durabilité et l'efficacité du système, un renforcement des capacités des acteurs de toute la chaîne de gestion des stocks et du processus de cogestion est indispensable. Ce renforcement devrait porter sur les aspects logistiques, technologiques, institutionnels et managériaux, afin d'assurer une collaboration fluide et efficiente.

CONCLUSION

L'analyse de la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires entre le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et le Gouvernement du Burkina Faso révèle des enjeux majeurs pour l'efficacité des interventions humanitaires dans un contexte de crises récurrentes. Bien que des mécanismes de collaboration existent, des insuffisances notables subsistent, notamment en matière de coordination, de transparence et d'implication effective des parties prenantes.

La nécessité d'améliorer ces processus de gestion s'avère essentielle pour garantir une réponse rapide et adaptée aux besoins des populations vulnérables. Le renforcement de l'implication gouvernementale, l'optimisation des capacités logistiques, ainsi que l'institutionnalisation de mécanismes rigoureux de contrôle constituent des leviers stratégiques pour améliorer la cogestion et renforcer durablement la résilience des communautés face aux crises alimentaires.

Par ailleurs, la dynamique nationale actuelle en faveur de la souveraineté alimentaire représente une opportunité stratégique de repenser les pratiques de gestion des stocks, notamment à travers la promotion des achats locaux et le soutien à la production agricole nationale.

En conclusion, une approche concertée et proactive permettra non seulement de relever les défis actuels mais aussi de faire de la gestion des stocks, un outil efficace au service des populations et du renforcement des systèmes alimentaires durables au Burkina Faso.

BIBLIOGRAPHIE

FAO. 2020. *Renforcer la gouvernance des systèmes alimentaires en situation de crise prolongée.* Rome : FAO, 76 p.

FAO. 2021. *Renforcement de la résilience et gouvernance alimentaire en Afrique de l'Ouest.* Rome : FAO, 85 p.

OCDE. 2020. *Gestion de l'aide humanitaire : principes et pratiques de redevabilité.* Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 102 p.

PAM. 2022. *Cadre stratégique du PAM 2022–2025.* Rome : Programme Alimentaire Mondial, 60 p.

PAM. 2023. *Rapport annuel des opérations humanitaires au Burkina Faso.* Ouagadougou : PAM, 54 p.

PAM & MARAH. 2023. *Rapport de mise en œuvre du protocole N°24_WFP_MARAH.* Ouagadougou : PAM/MARAH, 40 p.

SE-CNSA. 2020. *Stratégie nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle du Burkina Faso.* Ouagadougou : SE-CNSA, 70 p.

SE-CNSA. 2023. *Bilan de la cogestion des stocks humanitaires au Burkina Faso : analyse institutionnelle.* Ouagadougou : SE-CNSA, 58 p.

SE-CNSA & PAM. 2022. *Rapport de suivi de la cogestion des stocks dans les régions à fort défi humanitaire.* Ouagadougou : SE-CNSA/PAM, 45 p.

Sphère. 2018. *Manuel Sphère : Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions humanitaires.* Genève : The Sphere Project, 406 p.

UNOCHA. 2021. *Stratégie de coordination humanitaire au Sahel central.* New York : UNOCHA, 38 p.

WFP. 2022. *Annual Performance Report – West Africa Regional Bureau.* Rome : WFP, 95 p.

WFP. 2023. *Integrated Supply Chain Performance Review.* Rome : WFP, 92 p.

ZONGO Z. 2016 : Analyse du dispositif de gestion des services publics d'eau potable dans la commune de Gorgadji, province du Séno. Mémoire de master spécialité ; Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), 60 pages.

ANNEXE

Tableau 1 : Résultats de l'analyse FFOM sur la cogestion des stocks alimentaires et non alimentaires destinées aux aides du PAM

Domaines	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Gestion des stocks et approvisionnement	- Existence d'un système de cogestion entre le PAM et l'État (PRSAN-PAM-BKF) - Existence de logiciels (COMPASS, LESS) pour le suivi des stocks	- Faible implication de la partie Etat dans le processus d'approvisionnement et de gestion des stocks - L'entité DPAM ainsi que le projet PRSAN-PAM/BKF ne bénéficie pas d'un accès à l'utilisation des logiciels de gestion des stocks du PAM - Faible implication dans le processus de planification des mouvements de stocks	- Nouvelles orientations nationales pour améliorer la gestion des interventions humanitaires	- Risques de pertes importantes de vivres en raison d'un mauvais suivi
Transport et logistique	- Existence d'une unité en charge de la logistique au sein du PAM - Existence du transport aérien via UNHAS - Existence d'un système informatisé au sein du PAM pour la sélection des prestataires	- Absence de la partie gouvernementale au volet Transport et logistique	- Nouvelles orientations nationales pour l'atteinte de la souveraineté alimentaire - Nouvelle dynamique gouvernementale pour rendre plus transparent et collaboratif la gestion des stocks.	- Augmentation des facteurs de surcoûts et des insuffisances de transparence dans le suivi global des opérations
Contrôle et transparence	- Présence de superintendants pour le contrôle qualité des stocks - Existence d'un système de suivi des achats locaux et internationaux		-Existence de laboratoire de contrôle qualité au niveau national pour l'amélioration de la qualité du contrôle par les structures nationales habilités	
Rôle de l'État	- Présence d'une entité physique qui coordonne la collaboration opérationnelle avec le PAM (DPAM/SE-CNSA du MARAH)	- Insuffisance de personnel non contractuels en charge de la gestion des stocks et logistique par la partie Etat		- Risque de non maitrise des statistiques sur le volume des interventions, la couverture réelle des besoins et des bénéficiaires - Risque de dépendance à une assistance alimentaire