

# Planification et coordination de la réponse soudure au Burkina Faso

## Analyse de la période 2021-2024

**Massimo Martini**

*La présente note vise à capitaliser les efforts entrepris depuis 2021 dans la coordination de la réponse à la soudure au Burkina Faso dans le but d'améliorer ce processus, d'informer le dialogue avec le gouvernement et les humanitaires, d'identifier les perspectives, et de mettre en valeur les leçons apprises utiles pour les autres pays de la sous-région.*

*Ce document analyse la planification et la coordination de la réponse à la soudure au Burkina Faso de 2021 à 2024. Il met en évidence les problèmes de coordination entre les acteurs humanitaires et le gouvernement, ainsi que les limites du processus de planification. Des activités ont été réalisées pour améliorer la coordination, notamment en renforçant le leadership gouvernemental et en anticipant la réponse. Ces efforts ont permis de réduire le nombre de montants différents pour les transferts monétaires et d'améliorer l'optimisation géographique des ressources. Des limites persistent, mais des perspectives sont proposées pour renforcer le leadership gouvernemental et améliorer la gestion des données de la réponse à la soudure.*

*Vous trouverez ci-dessous les trois documents annuels dans leur intégralité :*

[2021](#) | [2022](#) | [2023](#).



Photo : Burkina Faso / Banque Mondiale

### 1. La problématique adressée

La dégradation de la situation sécuritaire à partir de 2018 a entraîné le déploiement massif de la communauté humanitaire qui a importé son système de coordination – organisé autour des clusters sectoriels – et de mise en œuvre. Cela a permis une intensification rapide de la réponse humanitaire, à la hauteur des besoins et des difficultés des autorités à faire face à la crise. En revanche, cela s'est fait en parallèle des structures et des dispositifs nationaux et a entraîné des problèmes de coordination majeurs et une perte de leadership gouvernemental dans la réponse. Ce constat est particulièrement visible pendant la période de soudure où le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA) d'une part et le cluster Sécurité Alimentaire d'autre part ont coordonné une partie de la réponse chacun de leur côté.

Les principales conséquences de ce déficit de coordination sont le manque d'efficacité de la réponse, les besoins non couverts, les doublons dans l'assistance, ainsi que les potentielles tensions intercommunautaires générées par une distribution de l'aide inéquitable.

## 2. Le processus de planification de la soudure et ses limites

Chaque année, le gouvernement et ses partenaires élaborent le Plan de Réponse et de Soutien aux Populations Vulnérables à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition (PRSPV) dont une section est dédiée à la réponse à la soudure, période de juillet à septembre durant laquelle la vulnérabilité alimentaire est exacerbée. Le PRSPV détaille les activités prioritaires, les modalités de mise en œuvre ainsi que les cibles en termes de nombre de bénéficiaires et de couverture géographique. Une fois le plan adopté en conseil des ministres, généralement au premier trimestre, s'en suit un processus de planification, de suivi et de coordination de la réponse à la soudure qui permet d'accroître l'efficacité et l'efficacités de la réponse, ainsi qu'une capitalisation ex-post. Les principales limites de ce processus sont les suivantes :

- **Leadership gouvernemental** : Entre 2018 et 2021, le SE-CNSA et le Cluster Sécurité Alimentaire interagissaient de manière épisodique et chaque structure menait sa propre coordination : les acteurs humanitaires d'un côté, le gouvernement de l'autre. Outre des problèmes de coordination, cela a entraîné une forte défiance de part et d'autre. Le cluster, doté de trois personnels internationaux à temps plein, a pris la main sur la conduite des réunions mensuelles et sur l'organisation du processus de planification. Le SE-CNSA était invité à participer au même titre qu'une ONG.
- **Planification tardive** : Les données du Cadre Harmonisé et de la vulnérabilité alimentaire projetée durant la soudure sont disponibles dès le mois de décembre. Or, jusqu'en 2022, la planification de la réponse soudure commençait relativement tard, au mois d'avril/mai, sur la base de trois principales justifications : (i) les humanitaires n'ont pas la

confirmation de leur financement avant cette date, (ii) l'attente des résultats du Cadre Harmonisé de mars, et (iii) la volatilité de la situation sécuritaire et l'évolution des besoins humanitaires inhérente. Or, dans un contexte volatile, une planification tardive ne permet pas de réajustement en cas de nécessité. Si des doublons sont observés lors de la planification en mai – par exemple, deux ONG intervenant dans la même commune avec la même activité – il est difficile pour ces acteurs de se redéployer ailleurs et à temps pour le démarrage de la réponse en juin.

- **Gestion des données** : les bases de données du SE-CNSA et du cluster Sécurité Alimentaire ne sont pas standardisées, rendant complexe la mise en commun des informations et l'analyse de la réponse.

## 3. Les activités réalisées

Avec l'assistance technique de la Banque mondiale et conjointement avec l'appui de plusieurs partenaires, les activités suivantes ont été réalisées :

- **Leadership gouvernemental** : informés par des réflexions stratégiques dans le cadre du Programme de Protection Sociale Adaptative au Sahel (SASPP), le SE-CNSA et le cluster ont organisé conjointement plusieurs ateliers, notamment la planification de la réponse soudure 2022, mais toujours sous le leadership du cluster. En 2023, pour la première fois, le SE-CNSA a pris l'initiative de la planification (organisation des ateliers, ouverture par le Secrétaire Exécutif du CNSA, facilitation des débats, etc.) et le cluster a été associé dans un rôle d'appui technique (capitalisation des données des acteurs humanitaires, production d'analyses chiffrées, de cartes, etc.)

- **Anticipation de la réponse** : En 2023, il a été convenu entre le SE-CNSA et le cluster d'effectuer deux ateliers nationaux de planification de la réponse soudure rassemblant les acteurs humanitaires et gouvernementaux. Le premier s'est tenu en février et le second en avril 2023 dans le but de coordonner la réponse, d'éviter les doublons et d'assurer une assistance efficace et efficiente. Cette planification en deux étapes permet aux ONG de finaliser leur proposition de projets en fonction des résultats du premier atelier et de se positionner dans des zones non couvertes. Puis, en avril la planification est affinée en fonction de la confirmation ou non des financements acquis et de l'évolution des besoins jusque-là. Ce processus anticipé et davantage suivi a permis de mieux distribuer spatialement la réponse et de minimiser les doublons. En outre, l'atelier de février permet d'alerter la communauté humanitaire en cas de sous-financement de la réponse et d'appeler à l'aide internationale suffisamment tôt pour être mobilisé à temps. Enfin, l'ensemble des étapes du processus de planification a été documenté dans un manuel, lequel a été adopté par le Comité Technique du CNSA en tant qu'outil de référence du dispositif national.

- **Gestion des données** : Depuis 2021, le SE-CNSA a élaboré une fiche de collecte de données standardisée pour la réponse soudure. Cela permet aux équipes du SE-CNSA de se déployer dans les différentes régions et de collecter les données sur les interventions de manière uniforme, facilitant ainsi la mise en commun et l'analyse. Par ailleurs, en 2023, un atelier entre les spécialistes de gestion de l'information du cluster et du SE-CNSA s'est tenu en octobre afin de mettre en cohérence les bases de données des deux structures. Cela a permis de

présenter la réponse de manière exhaustive en capitalisant l'ensemble des interventions humanitaires et gouvernementales. Les résultats de cette analyse ont été présentés à l'ensemble des acteurs de la réponse lors d'un atelier en novembre 2023 afin de tirer les leçons apprises du processus de planification et de produire des recommandations pour la réponse 2024.

#### 4. Les résultats obtenus et leurs facteurs contributifs

Le travail de coordination a permis de réduire significativement le nombre de montants différents pour les transferts monétaires :

	2021	2022	2023
<b>Nombre de montants différents</b>	9	18	8

A noter qu'en 2023, malgré les 8 montants différents, 98,5% du volume des transferts monétaires a été effectué sur la base du standard de 47 250 CFA établi par le gouvernement dans le PRSPV.

Par ailleurs, le travail de coordination a permis d'améliorer fortement l'optimisation géographique des ressources de la réponse entre 2021 et 2023 :

	2021	2022	2023
<b>% communes avec un taux de réalisation &gt; 150 %</b>	37%	16,7%	8,9%
<b>% communes avec un taux de réalisation &lt; 40 %</b>	52,5%	51,4%	41,4%

Enfin, la répartition spatiale des intervenants fait ressortir une amélioration depuis 2021. Ce critère d'analyse provient du principe « une commune, un

acteur», promu au sein du cluster. En effet, compte tenu de la lourdeur du partage de listes de bénéficiaires (nécessité de signer des protocoles d'accord, d'obtenir le consentement des bénéficiaires puis d'analyser et de croiser les listes) pour éviter les doublons, cette règle permet d'annuler ce risque à moindre coût. Elle est toutefois à nuancer dans les communes où les besoins humanitaires sont très importants (Kaya par exemple) et nécessitent plusieurs intervenants pour les couvrir.

	2021	2022	2023
<b>Nombre de communes avec 1 acteur</b>	56,5%	61,8%	63%
<b>Nombre de communes avec 2 acteurs</b>	37%	21,5%	20,5%
<b>Nombre de communes avec 3 acteurs</b>	6,5%	16,7%	16,4%

Ces résultats sont également le fruit de plusieurs facteurs contributifs :

- Vision conjointe du PAM et de la Banque mondiale – formalisée dans un plan d'action conjoint – qui permet de promouvoir la protection sociale adaptative ;
- Sensibilisation des bailleurs humanitaires, en particulier la DG ECHO, qui contribue à opérationnaliser le Nexus humanitaire – développement à travers son plaidoyer et le financement de ses partenaires humanitaires ;
- Un processus d'élaboration du plan de réponse (PRSPV) clair avec des rôles bien établis. Cela est désormais formalisé dans le manuel de planification, suivi et coordination de la réponse à la soudure ;
- Un système d'alerte précoce intégré au dispositif national de la sécurité alimentaire et nutritionnel qui fournit des informations de qualité et de manière transparente.

## 5. Limites et perspectives

### LIMITES

Le renforcement du leadership gouvernemental se manifeste exclusivement lors d'événements spécifiques (ateliers de planification par exemple) et non tout au long de l'année.

Le manuel de planification et de suivi de la réponse est une excellente base mais son utilisation de manière diligente reste à éprouver.

Inefficacité de la gestion des données de la réponse à la soudure.

### PERSPECTIVES

Animation continue du cadre de coordination de sécurité alimentaire par le SE-CNSA à travers la disponibilité de personnel dédié.

Institutionnalisation du processus de planification à travers la mise en œuvre systématique des activités prévues dans le manuel.

Renforcement des capacités du SE-CNSA et standardisation des bases de données entre le cluster et le SE-CNSA.

© 2024 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/la Banque mondiale

1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
Téléphone : 202-473-1000  
Site web : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Cet ouvrage a été établi par les services de la Banque mondiale avec la contribution de collaborateurs extérieurs. Les constatations, interprétations et conclusions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque mondiale, de ses Administrateurs, ou des gouvernements qu'ils représentent.

La Banque mondiale ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité, ni l'actualité des données citées dans cet ouvrage. Elle n'est pas responsable des erreurs, omissions, ou incohérences qui pourraient apparaître dans les informations qui y sont fournies, ni de l'utilisation ou du défaut d'utilisation des informations, méthodes, procédés ou conclusions présentées dans l'ouvrage. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent document n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement qu'elle reconnaît ou accepte ces frontières.

Rien de ce qui figure dans le présent ouvrage ne constitue, ni n'implique, ni ne peut être considéré comme une limitation des privilèges et immunités de la Banque mondiale, ou comme une renonciation à ces privilèges et immunités, qui sont expressément réservés.

### Droits et autorisations

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. Parce que la Banque mondiale encourage la diffusion de son savoir, le présent ouvrage peut être reproduit, en intégralité ou en partie, à des fins non commerciales, dès lors que sa paternité est pleinement reconnue.

Pour tous renseignements sur les droits et licences, y compris les droits subsidiaires, s'adresser à World Bank Publications, The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; télécopie : 202-522-2625 ; courriel : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

### Remerciements

Le PPSAS est un fonds fiduciaire multi-bailleurs géré par la Banque mondiale. Il vise à renforcer les systèmes de protection sociale adaptative dans le Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) afin d'améliorer la résilience des ménages et des communautés pauvres et vulnérables face aux impacts du changement climatique.

Le programme est appuyé par l'Allemagne, le Danemark, la France et le Royaume-Uni.

