

**#UNIVERSITÉSENGHOR**

université internationale de langue française  
au service du développement africain

# **La gouvernance de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest : cartographie des risques de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO**

Présenté par

**Guinansoa YARBONDJA**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

Le 24 février 2019

Devant le jury composé de :

**Dr. Alioune Dramé** Président

Directeur du Département Management  
Université Senghor à Alexandrie

**Professeur Bertrand Sogbossi** Examineur

Vice-Président Honoraire,  
Université de Parakou, Bénin

**Dr. Hanane El Zeiny,** Examinatrice

Chef de Département Français à la faculté de  
Commerce, Université d'Alexandrie



## Remerciements

Nos remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail qui marque l'aboutissement de deux années de formation à l'Université Senghor. Nos sincères remerciements :

Au Docteur Alioune DRAME, Directeur du département management pour son accompagnement ainsi qu'à son assistante et Chef du Service administratif, Mme YUSSEF Suzanne ;

Au Général de Brigade Damehame YARK, Ministre de la Sécurité et de la Protection civile pour tout son accompagnement à la réussite de notre formation ;

Au Colonel Ouro-Koura AGADAZI, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche, pour son appui à la réalisation de ce projet d'Étude ;

À Monsieur Ouseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA) de la CEDEAO, pour la confiance et l'attention qu'il nous a accordées pendant le stage et pour ses multiples contributions à la rédaction de ce mémoire ;

Au Dr GLE Koffi Emmanuel, Docteur, Ingénieur Agro Économiste, Chef de l'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) de la Réserve régionale de Sécurité Alimentaire (RRSA) de la CEDEAO, pour avoir accepté diriger ce travail malgré son emploi de temps très chargé ;

Au Professeur KOFFI TESSIO E. Mitowanou. Coordonnateur du projet d'Appui au Stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest ;

À toute l'équipe de l'Unité Technique de Gestion de la Réserve et au personnel de l'ARAA, pour la franche collaboration ;

À tous les membres du Réseau des structures publiques (sociétés d'États, agences, offices, commissariats, etc.) en charge de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire au sahel et en Afrique de l'Ouest (RESOGEST) et aux organisations professionnelles agricoles régionales ;

À nos collègues de l'Agence Nationale de la Sécurité Alimentaire du Togo (ANSAT) ;

À tous les collègues de la 16<sup>e</sup> promotion ;

À mes parents, ma belle-famille, à toutes ces personnes (Moustapha YARNABA, Madadozi TEZIKE, Kombaté DJIGBAN-LARE, Jules DOUTI) et à tous ceux qui dans l'anonymat nous ont été d'un grand soutien, soyez-en profondément salués.

## Dédicace

*Je dédie ce mémoire à*  
*ma tendre épouse*  
***M'yemba née DOU'TI,***  
*mes enfants*  
***Yendoutié et Fandame,***  
*mes parents,*  
***Kamképé DJAGBA et Bilandingue YARBONDJA***  
*mes frères*  
***Dambé et Sougleman***  
*et tous les aînés qui m'ont soutenu.*

## Résumé

Garantir la sécurité alimentaire à la population ouest-africaine à travers une stratégie efficace de gestion des crises alimentaires est d'une importance majeure pour la conférence des chefs d'État de la CEDEAO. Elle a adopté une politique agricole pour développer l'agriculture et par ricochet rendre disponibles les stocks dans l'espace afin de contribuer à la sécurité alimentaire de la sous-région. Malgré tous ces efforts, l'impact des changements climatiques, la dégradation de l'environnement et l'insécurité grandissante renforcent les crises alimentaires. Pour la mise en œuvre de son Programme de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) dans le but d'assurer une souveraineté alimentaire dans son espace, la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a pris un acte additionnel (A/SA.2/02/13) relatif à la Création de la Réserve régionale de Sécurité alimentaire (RRSA) de la CEDEAO en février 2013. Prévues pour être financées sur les fonds propres de la CEDEAO notamment sur les prélèvements communautaires, elle n'a pas réussi à mobiliser les ressources propres. C'est ainsi que pour la phase d'opérationnalisation, l'Union Européenne finance depuis juin 2014 pour 5ans le projet d'appui à la mise en place de cette Réserve.

À quelques mois de la fin du projet d'appui à la mise en place de la Réserve, des résultats ont été réalisés certes, mais des efforts restent à faire pour assurer la continuité du financement au terme du projet prévu pour mai 2019. La CEDEAO se doit de mobiliser des ressources propres pour financer la Réserve en vue de sa pérennisation dans le temps. La Réserve est une réponse aux crises alimentaires aux côtés des États et des acteurs, tout en contribuant à la mise en œuvre de l'ECOWAP / PDDAA dans une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaire régionale.

L'analyse des études de faisabilité révèle que la gestion des risques n'a pas été suffisamment prise en compte. Ainsi cette étude propose une cartographie des risques liés à la durabilité de la Réserve. Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie, des entrevues et des entretiens structurés ont été réalisés pour recueillir les informations auprès de l'ensemble des parties prenantes. La collecte des données a permis d'identifier les risques et de les regrouper en huit univers. Il s'agit des risques opérationnels, des risques techniques, des risques politiques, des risques juridiques, des risques économiques, des risques environnementaux et des risques liés à la continuité de l'activité. Pour une gestion efficace et efficiente de la Réserve et de ses produits, la présente étude présente une analyse de l'état de la mise en œuvre de réserve, propose une cartographie des risques inhérents avec les mesures pour les juguler et ainsi que les recommandations à l'ensemble des parties prenantes en vue de contribuer à sa pérennisation.

**Mots clefs** : Gouvernance, Sécurité alimentaire, Réserve, Agriculture, Stocks, Risques, CEDEAO,

## **Abstract**

Ensuring food security for the West African population through an effective food crisis management strategy is of major importance to the ECOWAS Heads of State Conference. It has adopted an agricultural policy to develop agriculture and thereby make stocks available into contributing to food security in the ECOWAS Space. Despite all these efforts, the impact of climate change, environmental degradation and growing insecurity are exacerbating food crises. For the implementation of its program for African agriculture development with the aim of ensuring food sovereignty in its area, the Assembly of Heads of State and Government of the Economic Community of West African States (ECOWAS) took an additional act (A/SA.2/02/13) on the Establishment of the ECOWAS Regional Food Security Reserve (RFSR) in February 2013. Planned to be financed from ECOWAS's own funds, in particular from Community levies, it has not succeeded in mobilizing its own resources. Thus, for the operationalization step, the European Union has been financing since June 2014 for 5 years the project to support the establishment of this Reserve.

Although results have been achieved in a few months before the end of the project to support the establishment of the Reserve, efforts still need to be made to ensure the continuity of funding at the end of the project scheduled for May 2019. ECOWAS must mobilize its own resources to finance the Reserve in order to ensure its sustainability over time. The Reserve is a response to food crises alongside States and actors, while contributing to the implementation of ECOWAP from a regional food security and sovereignty perspective.

The analysis of the feasibility studies shows that risk management has not been sufficiently taken into account. Thus, this study proposes a mapping of the risks related to the sustainability of the Reserve. As part of the mapping process, interviews and structured interviews were conducted to gather information from all stakeholders. Data collection made it possible to identify risks and group them into eighth universes. These are operational risks, technical risks, political risks, legal risks, economic risks, environmental risks and business continuity risks. For an effective and efficient management of the Reserve and its products, this study presents an analysis of the status of the implementation of the Reserve, proposes a mapping of the inherent risks with measures to control them and recommendations to all stakeholders to contribute to its sustainability.

**Key-words** : Governance, Food Security, Reserve, Agriculture, Stocks, Risks, ECOWAS

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

AECID	Agence espagnole de coopération internationale au développement
ANSAT	Agence nationale de la sécurité alimentaire du Togo
ARAA	Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation
ARC	Africa risk capacity
CAERE	Commission de l'agriculture environnement et ressource en eau
CEDEAO	Communauté des états de l'Afrique de l'Ouest
CH	Cadre harmonisé
CILSS	Conseil inter-États de lutte contre la sécheresse au sahel
CNGP	Comité national de la gestion des pesticides
CSAO	Club du sahel et de l'Afrique de l'Ouest
CTP	Comité technique de pilotage
CTS AERE	Comité technique spécialisé agriculture environnement et ressource en eau
DAERE	Département de l'agriculture environnement et ressource en eau
ECOWAP/PDDAA	Politique agricole régionale de la commune
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
OPA	Organisation professionnelle agricole
OXFAM	International ou Oxford Committee for Famine Relief
PAM	Programme alimentaire mondiale
PASAAO	Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire en Afrique de l'Ouest
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PNIA	Plans nationaux d'investissements Agricole
PPAAO	Programme de productivité agricole en Afrique de l'Ouest
PRIA	Plans régionaux d'investissement agricole
PRIASA	Plan régional d'investissement agricole et de sécurité alimentaire
PRIASAN	Plan régional d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PTBA	Plan de travail et budget annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RESOGEST	Réseau des structures publiques (sociétés d'États, agences, offices, commissariats, etc,) en charge de la gestion des stocks nationaux de sécurité alimentaire au sahel et en Afrique de l'Ouest
ROAC	Réseau ouest-africain des céréaliers
ROPPA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
RPCA	Réseau de prévention des crises alimentaires
RRSA	Réserve régionale de sécurité alimentaire
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USAID	Us agency for international développement
UTGR	Unité technique gestion de la Réserve régionale

## Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	<i>i</i>
<i>Dédicace</i> .....	<i>ii</i>
<i>Résumé</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iv</i>
<i>Liste des acronymes et abréviations utilisés</i> .....	<i>v</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>vi</i>
<i>Introduction</i> .....	<i>1</i>
<b>1 Développement agricole, sécurité alimentaire en Afrique de l’Ouest et cadre de recherche</b> .....	<b>5</b>
1.1 Situation de l’agriculture et les politiques de développement du secteur .....	5
1.2 Problématique de la sécurité alimentaire dans l’espace.....	6
1.3 Problème de la recherche.....	9
1.4 Propositions .....	11
1.5 cadre de la recherche de l’étude .....	11
1.6 Approche méthodologique.....	17
<b>2 Cadre institutionnel de mise en œuvre des politiques agricoles et de sécurité alimentaire de la CEDEAO</b> .....	<b>20</b>
2.1 Présentation de l’ARAA agence spécialisée de la mise en œuvre des programmes nationaux d’investissement agricole dans l’espace CEDEAO .....	20
2.2 Présentation de la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA).....	24
2.3 Unité Technique de la Gestion de la Réserve (UTGR) .....	27
2.4 Organigramme de la Réserve régionale de Sécurité Alimentaire RRSA.....	28
2.5 Analyse des risques liés à de la mise en œuvre de la Réserve régionale de sécurité alimentaire. ....	30
<b>3 Cartographie des Risques de la Réserve</b> .....	<b>35</b>
3.1 Identification des risques.....	36
3.2 Présentation des risques avec l’outil diagramme d’Ishikawa.....	38
3.3 Évaluation des risques identifiés.....	39
3.4 Synthèse de la matrice des risques et mesures de mitigation à l’issue de l’évaluation des risques .....	46

3.1	Matrice détaillée des Risques .....	47
3.2	Limites et recommandations .....	47
	<i>Conclusion</i> .....	52
	<i>Bibliographie</i> .....	viii
	<i>Liste des illustrations</i> .....	x
	<i>Liste des tableaux</i> .....	x
	<i>Annexes</i> .....	xi
	<i>Table des matières</i> .....	xxxii

## Introduction

---

La situation de la sécurité alimentaire dans le monde et en Afrique est préoccupante. Cette situation occupe une place importante, voire capitale, dans les politiques de développement. La question de la sécurité alimentaire est devenue une préoccupation majeure depuis les années 1980. C'est ainsi que l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) devenue Union Africaine (UA) met en œuvre des politiques et programmes de développement économique et social avec un accent particulier sur le développement du secteur agricole et de l'autosuffisance alimentaire, un objectif prioritaire. La conférence des chefs d'État et de gouvernement a initié des Programmes agricoles et de sécurité alimentaire en vue d'atteindre l'objectif de l'Agenda 2030 de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui est « *d'éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérables, y compris les nourrissons, ait accès toute l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante d'ici 2030* » (ONU, 2015.). À travers la mise en œuvre du plan d'action de Lagos en 1980 (OUA, 1981), la déclaration de Malabo de 2003 sur le développement agricole et la sécurité alimentaire en Afrique de 2003 contenue dans le Programme Détaillé de Développement Agricole en Afrique (PDDAA)(UA, 2014)<sup>1</sup> et les engagements clairement définis de l'Agenda 2063 de l'UA pris lors du 23<sup>ème</sup> sommet de l' en 2014; les Chefs d'États et de gouvernement montrent leur ambition à faire de la sécurité alimentaire une réalité(UA, 2014)<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, avec les efforts consentis dans le secteur agricole, les produits sont abondants en périodes post-récolte ; mais le stockage et la conservation demeurent un enjeu majeur. Au-delà, les crises alimentaires que connaît l'espace communautaire CEDEAO sont dues aux conflits, à la sécheresse, aux chenilles ravageuses qui détruisent les productions et aux changements climatiques. Pour 2018, selon le Réseau des Préventions des Crises Alimentaires (RPCA) « *pendant la période de pré-soudure (mars-mai) environ 7,1 millions de personnes - composées en grande partie des pasteurs et agro-pasteurs des pays sahéliens - sont en insécurité alimentaire et nutritionnelle. Cette situation est aggravée par l'insécurité civile persistante dans le bassin du Lac Tchad, dans la boucle du Likpako-Gourma (Burkina Faso, Mali et Niger) et dans le centre du Mali. Si des réponses immédiates et appropriées ne sont pas apportées, le nombre de personnes concernées pourrait atteindre 10,6 millions d'ici la période de soudure (juin – août) et le nombre d'enfants malnutris pourrait passer de 1,1 à 1,6 million*

---

<sup>1</sup> La déclaration de Maputo sur l'Agriculture et la Sécurité alimentaire en 2003 a été opérationnalisée à travers le Programme Détaillé de Développement Agricole en Afrique (PDDAA) dont les objectifs sont d'atteindre un taux de croissance agricole d'au moins 6% en 2015 en allouant au moins 10% du budget national à l'agriculture.

<sup>2</sup> La déclaration de Malabo a porté sur une croissance accélérée de l'agriculture et une transformation pour une prospérité partagée et des moyens d'existences améliorées en 2014. En termes de sécurité alimentaire, l'objectif visé dans la Déclaration est d'éradiquer la faim en Afrique à l'horizon 2025 à travers la mise en œuvre d'engagements clairement définis lors du 23<sup>ème</sup> Sommet de l'UA en 2014.

*dans six pays du sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad)(RPCA, 2018)». Chaque année, l'espace est permanemment sous ce stress de crise alimentaire malgré un taux important d'importation. À titre d'exemple, en 2015, la part moyenne des produits agricoles et alimentaires dans l'importation des pays de la sous-région est de 27%. Ces importations sont dominées par les produits céréaliers (plus de 35%). Cette dépendance alimentaire coûte cher aux pays de la sous-région.(R. CEDEAO, 2015)*

L'Afrique de l'Ouest et du Sahel chaque année est en proie à des situations alimentaires difficiles. La campagne agricole et pastorale 2017/2018 a été caractérisée par un arrêt précoce des pluies avec une production céréalière totale évaluée à 67,7 millions de tonnes dont environ 64,7 millions, pour l'espace CEDEAO. Ceci correspond à une hausse de 2,5% et de 11% comparée respectivement à celle de la campagne 2016-2017 et à la moyenne des cinq dernières années(RPCA, 2018). Cette croissance est cependant inférieure à la croissance de la population régionale et tend à renforcer la dépendance de la région des importations alimentaires.

En comparaison avec les campagnes 2016-2017, des baisses de la production ont été enregistrées en Gambie (-29,17%), au Burkina Faso (-11,03%), en Guinée Bissau (7,01%) et au sahel(RPCA, 2018). Au cap Vert, aucune production de céréales n'a été enregistrée en raison de l'absence totale des pluies.

Même si les productions de tubercules et d'autres aliments ont progressé, la disponibilité et l'accessibilité des aliments pour nourrir nos populations restent insuffisantes. À cela, s'ajoute la malnutrition qui touche une frange importante de la population notamment les femmes et les enfants. Cette aggravation de la situation alimentaire est également causée par l'ampleur de l'insécurité du terrorisme et des conflits qui touchent beaucoup de zones de l'espace ouest-africain.

Au regard des résultats des analyses de la situation alimentaire chaque année, des millions de personnes se retrouvent durant la période de soudure en situation d'insécurité alimentaire ; c'est-à-dire en phase 3 sur l'échelle de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle définie par le Cadre Harmonisé (CH) qui est l'outil de référence pour l'analyse et le suivi de la situation alimentaire et nutritionnelle dans l'espace. Déjà pour mars-mai 2018 - période de pré soudure, environ 7,1 millions de personnes, dont 6,1 millions, sont classées en phase 3 et plus ; donc en situation d'insécurité alimentaire(RPCA, 2018). Cette situation devient préoccupante dans le bassin du Lac Tchad, dans la boucle du Liptako-Gourma entre le Burkina, le Mali et le Niger ; dans le centre du Mali, dans la zone sahélienne du Tchad et du Cap Vert. En effet, les pays sahéliens de la CEDEAO (Burkina Faso, Mali, Niger et Sénégal) cumulent une population estimée à 2 235 868 personnes en phase 3 à 5 sur l'échelle de la sévérité de l'insécurité alimentaire du CH sur la période de mars à mai 2018.

C'est dire que si des réponses ne sont pas apportées, le nombre de personnes nécessitant une assistance alimentaire urgente pourrait passer à 10 millions de personnes dans l'espace

CEDEAO-UEMOA-CILSS réunie, dont 9,1 millions de personnes dans l'espace CEDEAO durant la période de soudure (juin, juillet et août). Des lignes de défense sont mises en place pour faire face aux crises alimentaires. D'abord, les stocks de proximités qui constituent la première ligne de défense. Elles concernent les stocks détenus au niveau des villages et des communautés par les producteurs et organisations de producteurs. Il s'agit essentiellement des stocks très volatiles dont la gestion est fonction des nécessités du propriétaire et est pour la plupart du temps soumis au bradage en période poste récolte. Ces stocks s'épuisent très rapidement et mettent les producteurs sous pression.

Ensuite, les stocks nationaux de sécurité alimentaire constitués par les États disposant de structure nationale de gestion des stocks de sécurité alimentaire avec pour objectif de soutenir les producteurs, de favoriser la disponibilité et l'accessibilité des produits à la population durant toute l'année et contribuer réguler les prix sur les marchés. Dans l'espace CEDEAO, à travers le Réseau des Sociétés ou Offices chargés de la Gestion des stocks alimentaires au Sahel et en Afrique de l'Ouest (RESOGEST), un cadre de coopération pour la mutualisation de 5% des stocks mobilisables au profit des pays qui seraient en situation alimentaire difficile au Sahel et en Afrique de l'Ouest est mis en place (ARAA, 2012; CEDEAO, 2013). Les efforts sont en cours à travers le Réseau pour accompagner les autres États membres de la CEDEAO dans la mise en place de leurs structures. L'UEMOA a mis à la disposition des structures nationales de stockage et organisations de producteur de ses États membres des infrastructures modernes de stockage. Aux côtés des stocks de ces structures, il existe des stocks cogérés avec les partenaires tels que le PAM, l'UNICEF, le HCR, les dons alimentaires japonais Kennedy round (KR)... Malgré ces deux premières lignes de défense et l'appui des partenaires, les crises alimentaires persistent dans l'espace. C'est ainsi que la conférence des Chefs d'États et de gouvernement de la CEDEAO lors de la 42<sup>ème</sup> session a par acte additionnel N°A/SA.2/02/13, créé une Réserve régionale de sécurité alimentaire le 28 février 2013. Cette Réserve constitue la 3<sup>ème</sup> ligne de défense pour permettre la prévention et la gestion des crises alimentaires dans une synergie d'action et de solidarité régionale de prévenir et dans la perspective d'une souveraineté alimentaire de l'espace. Les trois lignes de défense sont complémentaires (CEDEAO, 2013).

Dans le cadre de l'opérationnalisation de cette Réserve, un projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest, financé par l'Union européenne (UE) à hauteur de 56 millions d'Euros avec une délégation de gestion des fonds à l'Agence Française de Développement (AFD) et à l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et du Développement (AECID) a permis de lancer les bases (ARAA. CEDEAO, 2013). Malgré les résultats obtenus avec la constitution de 32 000 tonnes de céréales qui ont permis d'exprimer la solidarité régionale pour 6528 tonnes de céréales pour le Niger et 4303 tonnes pour le Burkina Faso et de mettre en rotation technique 2750 tonnes au Ghana et 5000 tonnes au Nigeria (ARAA, 2019), les difficultés apparaissent et les risques liés à la durabilité de la Réserve méritent une analyse approfondie. Face à cette situation, la CEDEAO, avec sa vision de sécurité

et souveraineté alimentaire doit s'approprier la Réserve et surtout de maîtriser les risques pour sa pérennisation. Quels sont les types de risques et comment les mitiger ? C'est dans ce cadre que la présente étude est réalisée après un stage de 4 mois passés à l'Unité technique de gestion de la Réserve logé au sein de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

La méthodologie de recherche utilisée repose essentiellement sur une étude de cas. Une approche utilisée en science de gestion qui peut être définie comme « *l'étude approfondie d'un ou très peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers* » (Gagnon, 2012). Pour collecter les données pertinentes en vue d'une bonne analyse, trois instruments de collecte sont utilisés ; notamment la recherche documentaire l'entrevue et l'observation directe. Les données recueillies sont analysées à l'aide des outils d'analyse SWOT, PESTEL et des critères de performance. Les données recueillies et analysées ont permis de réaliser une cartographie des risques de la Réserve, de proposer des mesures de mitigations et de formuler des recommandations pour une pérennisation de la Réserve au terme du financement du projet d'appui.

La présente étude s'articule autour de trois (3) chapitres à savoir d'abord (i) le développement agricole, la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et le cadre de recherche, ensuite (ii) le Cadre institutionnel de mise en œuvre des politiques agricole et de sécurité alimentaire de la CEDEAO qui présente l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA ainsi que la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) objet de notre étude ; et enfin (III) la cartographie des risques ; de l'analyse à la proposition des mesures de mitigation en passant par l'identification des principaux risques de la Réserve, les limites de l'étude et les recommandations proposées.

# 1 Développement agricole, sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et cadre de recherche

---

## 1.1 Situation de l'agriculture et les politiques de développement du secteur

En Afrique subsaharienne, la conférence des chefs d'État de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a adopté un cadre d'orientation stratégique à l'horizon 2025 qui guide les acteurs (CEDEAO et al., 2017) dans la mise en œuvre des politiques et programmes ayant pour finalité de garantir la sécurité alimentaire à leur population. En vue d'atteindre cet objectif, la CEDEAO s'est engagée à développer son secteur agricole à travers d'importants programmes de relance de l'agriculture. Conscient que le secteur agricole joue un rôle déterminant dans la communauté, base de son économie et de multiples enjeux sociétaux, l'agriculture est indispensable aux économies nationales, aux revenus et à la sécurité alimentaire des populations. Le secteur agricole assure en premier lieu une fonction économique. Il contribue en effet à hauteur de 35% à la formation du produit intérieur brut régional. Ainsi, la conférence des chefs d'État de l'espace a élaboré un vaste programme régional d'investissement agricole (PRIA). Pour sa mise en œuvre, les pays membres mettent en œuvre des Plans nationaux d'investissement agricole (PNIA) pour faire de l'Agriculture un levier du développement.

La conférence des Chefs d'État et de gouvernement a mis en œuvre le Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO) financé par l'Agence Française de Développement (AFD) pour contribuer à améliorer les capacités des dispositifs nationaux et régionaux pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle aux populations (CEDEAO, 2013). Elle a ainsi inscrit dans ses priorités la création d'une Réserve de sécurité alimentaire au titre de ses interventions dans le domaine de la prévention et de la gestion des crises alimentaires. La crise de 2008 qu'a connue la sous-région a rappelé l'urgence de cette orientation inscrite dans le Plan régional d'Investissement agricole (PRIA)<sup>3</sup>(CEDEAO, 2009).

Ainsi au niveau régional, la situation agricole qui s'est relativement améliorée a induit un effet d'entraînement sur la situation alimentaire qui a aussi connu une amélioration, mais reste toujours préoccupante et très disparate (OCDE/FAO/FENU, 2017). En effet, la moyenne régionale pondérée de l'indice de la faim dans le monde (Global Hunger Index-GHI, 2018) est passée de 25,5 en (1990) à 15,5 en (2014). Malgré cette évolution mondiale, le score demeure inférieur à la moyenne dans les pays d'Afrique subsaharienne soit 18,2. Les efforts se poursuivent avec les Programmes Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA) de deuxième

---

<sup>3</sup> Pour la période 2010-2015, le PRIA prévoyait la mise en œuvre « *d'instruments régionaux d'appui à la capacité nationale de prévention/gestion des crises alimentaires et de réduction de la vulnérabilité des populations pauvres* »

génération pour moderniser l'agriculture, booster la production et par ricochet garantir la sécurité alimentaire.

## **1.2 Problématique de la sécurité alimentaire dans l'espace**

### ***1.2.1 Évolution de la situation alimentaire dans la CEDEAO***

La situation alimentaire s'est nettement améliorée ces dernières décennies grâce aux progrès qui ont été réalisés dans le secteur agricole. Malgré ces progrès, environ 767 millions d'habitants dans le monde continuent de vivre dans un état d'extrême pauvreté, et la moitié d'entre eux se trouvent en Afrique subsaharienne (FAO, 2018). La majorité des personnes pauvres et qui souffrent de la faim vivent en zones rurales et dépendent de l'agriculture pour leur survie.

Pour la période de soudure juin – août 2018, les analyses du Cadre Harmonisé (CH) (Nkunzimana et al., n.d.) - outils d'analyse de la sécurité alimentaire dans l'espace- relèvent que 87 zones essentiellement sahéliennes sont classées en phase 3 et plus ; situation de crise nécessitant donc des appuis (CILLS, AGHRYMET, 2018). La plupart de ces pays en insécurité alimentaire récurrente comme le Burkina Faso, le Niger, le Mali, le Sénégal, le Nigéria et Cap Vert ont toujours presque les mêmes zones en situation de crise depuis plus de 5 ans déjà, et ce malgré les efforts consentis dans le secteur agricole qui est la première activité de ces populations. La population de ces zones classées en phase 3 du Cadre Harmonisé (CH) pour période de soudure juin - août 2018, est estimée à 10 178 977 personnes (CILLS, AGHRYMET, 2018). Il est donc important de s'attaquer aux causes de cette situation qui amène les États membres à une solidarité régionale envers ces pays en crise.

### ***1.2.2 Principales causes de l'insécurité alimentaire dans l'espace communautaire***

L'insécurité alimentaire que connaît la sous-région et essentiellement les pays sahéliens et ceux du golfe de Guinée est due à la problématique du développement de l'agriculture et aux changements climatiques qui aggravent la situation. Par exemple selon le commissaire de l'agriculture de la CEDEAO, le Cap Vert a fait zéro récolte pour la campagne agricole 2017-2018 (SEKOU SANGARE, 2018). La croissance démographique rapide et l'insécurité grandissant dans l'espace avec l'augmentation des conflits viennent exacerber la situation des ménages pauvres et vulnérables. Leurs moyens de subsistance sont souvent restreints par un accès limité aux ressources, aux services, aux technologies, aux marchés et aux opportunités économiques, ce qui diminue leur productivité et leurs revenus.

### **1.2.3 Initiatives pour la sécurité alimentaire de l'espace**

L'adoption de l'ECOWAP a favorisé au plan régional l'accroissement de la mobilisation des ressources internes et externes en faveur de l'agriculture. La crise alimentaire mondiale de 2008 qui a aussi secoué la sous-région a sonné un réveil pour les institutions régionales et les gouvernements de l'Afrique de l'Ouest. Pour faire face cette situation, plusieurs initiatives et programmes en lien avec la politique agricole régionale ont été pris et développés par les chefs d'États. Il s'agit notamment des Plans Régionaux d'Investissement Agricole (PRIA) et Plans Nationaux d'Investissement (PNIA) de première génération en 2010 et 2015 et des Plans Régionaux d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PRIASAN) de 2<sup>ème</sup> génération pour la période 2016-2020.

Les PNIA de la 1<sup>ères</sup> générations ont consacré leur financement au segment de la production à travers des subventions aux intrants et la mise en place des systèmes d'irrigation. Les investissements dans la commercialisation, la transformation, la sécurité sanitaire des aliments, la recherche, la vulgarisation et le développement du capital humain sont restés relativement peu mis en avant. Aux termes de ces plans d'investissements, la CEDEAO se fixe pour objectif durant les 10 prochaines années, sept enjeux prioritaires pour l'agriculture et l'alimentation dans son espace. Ces enjeux sont intégrés dans le PRIASAN 2016-2020. La finalité est de faire « *une agriculture moderne, durable, inclusive, compétitive, garante d'emplois décents, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la souveraineté alimentaire* »(CEDEAO, 2015).

Développé autour de 4 axes stratégiques, le PRIASAN conformément à l'objectif général de l'ECOWAP, devra « *contribuer de manière durable à la satisfaction des besoins alimentaires et nutritionnels de la population, au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté dans les États membres, ainsi que des inégalités entre les territoires, zones et pays* »(CEDEAO, 2009).

Sur cette note d'orientation stratégique, les différents acteurs (partenaires techniques et financiers, organisations professionnelles agricoles régionales, ONG internationales, etc.) unissent, développent et mettent en œuvre des projets de façon coordonnée pour contribuer à la réalisation de l'objectif général.

### **1.2.4 Quelques outils et mécanismes de gouvernance de la sécurité alimentaire**

Dans le cadre donc de sa politique agricole, la CEDEAO a créé l'Agence Régionale pour l'Agriculture et de l'Alimentation (ARAA) en 2011, puis lancé officiellement en septembre 2013, avec un statut juridique d'agence spécialisée. Il s'agit d'une structure technique spécialisée dans le domaine agricole au sens large et chargée de l'exécution et de la mise en œuvre des programmes d'investissement liés à la politique agricole de la CEDEAO.

C'est dans ce cadre que le projet d'appui au stockage de sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest initié a été placé sous la coordination de l'ARAA et constitue une réponse à l'insécurité alimentaire, à la solidarité et à l'intégration régionale dans l'espace CEDEAO. La CEDEAO, dans son rôle d'assurer la disponibilité des produits, fait de la prévention et de la gestion des crises alimentaires, une priorité de sa politique agricole en vue de ne plus revivre la crise alimentaire de 2007/2008 qui avait entraîné une flambée des prix des produits de première nécessité notamment les céréales. En référence à cette crise de 2008, le G20 en 2011 a retenu d'accompagner la région dans la mise en œuvre d'un projet de Réserve régionale de sécurité alimentaire.

Cette Réserve régionale sera destinée prioritairement à des opérations d'urgence en cas de crise conjoncturelle majeure dans un ou plusieurs pays avec pour objet de prévenir et de gérer les crises alimentaires en Afrique de l'Ouest. Spécifiquement, il s'agit de doter la région de moyens appropriés pour atténuer et contenir les impacts des chocs sur la sécurité alimentaire des populations. C'est l'un des principaux instruments régionaux d'appui à la capacité nationale de prévention, de gestion des crises alimentaires et de réduction de la vulnérabilité des populations pauvres rurales et urbaines.

La mise en œuvre de ce projet pilote se fait sur un financement de l'Union Européenne d'un montant de 56 millions d'Euros à cette fin (10<sup>ème</sup> FED)(CEDEAO, 2014) sur 5 ans à travers l'Agence Française de Développement (AFD). Sous la supervision de l'ARAA, une Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) régionale de sécurité alimentaire assure la coordination pour l'opérationnalisation de la Réserve.

Pour cette opérationnalisation, la Réserve s'appuie sur les infrastructures de stockage existantes dans quatre sous-espaces à travers une approche contractuelle pour stocker 60 000 tonnes de céréales composées de maïs, sorgho, millet, riz et de produits nutritionnels pour la première période de 5 ans (niveau dit « *conventionnel* »)<sup>4</sup> et de porter la Réserve à un niveau de 411 000 tonnes de stocks physiques et 270 000 tonnes en équivalent de stock financier.

Des appels d'offres selon les exigences du bailleur ont été lancés et permis d'acquérir 25 739,5 tonnes<sup>5</sup> de produits composés de maïs, sorgho, riz et mil. Ces stocks sont entreposés dans les différents sous-espaces définis à travers une approche contractuelle avec les sociétés nationales chargées de la gestion des stocks. Pour assurer l'accessibilité des produits aux populations, la qualité de ces stocks qui seront mis à la disposition des populations, il est important de garantir la sécurité, l'assainissement et la qualité de ces produits en maîtrisant les risques de gestion. La CEDEAO qui compte plus de 320 millions d'habitants avec des zones récurrentes en insécurité alimentaire se doit à travers la Réserve de garantir la disponibilité

---

<sup>4</sup> CEDEAO, le projet d'appui européen permet de réaliser la moitié de cet approvisionnement. L'autre est envisagé à partir des contributions des États et de la commission de la CEDEAO.

<sup>5</sup> Données de l'UTGR, Service des Opérations, présenté lors de la conférence des ateliers de Ouagadougou les 6, 7 et 8 juin 2018

des produits. En effet, la production alimentaire ne couvre pas les besoins des populations, exposant ainsi certains pays notamment ceux du Sahel à l'insécurité alimentaire. C'est donc pour prévenir les crises, les déficits alimentaires et satisfaire les demandes en produits que les États se tournent vers à l'importation des denrées agricoles, aux dons qui parfois même ne sont pas adaptés aux habitudes alimentaires des populations bénéficiaires.

La Réserve constitue donc un outil indispensable en matière de solidarité régionale. Donc, le projet de mise en place d'une Réserve devient capital et il serait indispensable de le rendre opérationnel et de mettre toutes les mesures en place pour sa viabilité. Les risques ne manqueront certainement pas et il faudra alors les identifier et les mitiger.

Dans le souci de contribuer à une meilleure gestion de la Réserve et de sa pérennisation dans le temps, la présente étude apporte des contributions. Une démarche en quatre (4) temps est adoptée. D'abord, une cartographie de l'ensemble des risques sera réalisée sur la base d'une analyse approfondie des réalisations et des acquis. Ensuite, des mesures de mitigation pour juguler les risques en vue d'une gestion basée sur la maîtrise de ses risques pour la pérennisation de la Réserve seront proposées. Et enfin, des recommandations à l'ensemble des acteurs seront formulées pour une meilleure gouvernance de la Réserve et la souveraineté alimentaire dans l'espace CEDEAO.

### **1.3 Problème de la recherche**

L'opérationnalisation de la Réserve a démarré depuis 2015. La composante « stocks CEDEAO » du projet d'appui qui a mis en place de la Réserve n'a pas évolué au rythme souhaité par les parties prenantes. Plusieurs raisons ci-dessous peuvent être relevées.

L'objectif sur les cinq (5) premières années est de constituer 60 000 tonnes de Réserve. Mais à un an de la fin de la période de financement de l'Union européenne (UE), l'Unité Technique de la Gestion de la Réserve (UTGR) n'a pas encore pu constituer 50% des stocks physiques ; le retard accusé dans le démarrage du projet d'appui au stockage ne permettra pas l'atteinte de tous les résultats escomptés ;

pour la constitution des stocks, la procédure d'appel d'offres international est exigée par l'Union Européenne le bailleur du projet. Pourtant, l'analyse des disponibilités agricoles et du marché régional montrait que les produits physiques de la Réserve pourraient être achetés localement (niveau national et niveau régional) et que les organisations paysannes régionales pouvaient être des acteurs clés pour approvisionner les stocks de la Réserve. L'UTGR a dû renforcer leurs compétences pour leur donner les aptitudes nécessaires pour répondre aux appels d'offres internationaux ;

quant aux infrastructures de stockage, la Réserve ne dispose pas de magasins propres de stockage. Elle contractualise avec les structures nationales de gestion des stocks de sécurité

regroupées au sein du RESOGEST<sup>6</sup>. Quatre sous-espaces sont identifiés pour accueillir les produits ;

les questions de transport des stocks de la Réserve vers les magasins de stockage devenaient de plus en plus un point d'achoppement, car il fallait obtenir des exonérations pour les fournisseurs auprès des États membres malgré la loi sur la libre circulation des personnes et des biens adoptés par la CEDEAO ;

le RESOGEST et les organisations paysannes ne disposent pas de cartographie de risque pour une bonne gestion des stocks. Une étude sur la capitalisation des bonnes pratiques de stockage est en cours de finalisation. Cette étude à elle seule ne prend pas en compte tous les risques de la Réserve ;

la gestion des risques surtout ceux liés aux stockages n'a pas trouvé l'assentiment de tous les acteurs. Elle a empêché la signature de certains contrats de stockage. En ce qui concerne le stockage du Sous-espace Nord Togo-Sud Burkina, le contrat n'a pas abouti avec le Togo, car les autorités togolaises ont souhaité que les produits soient mobilisés sur leur territoire ou au pire des cas un reconditionnement systématique sac par sac à la livraison bord Magasin.

### **1.3.1 Situation attendue**

Aux termes de cette étude, une cartographie des risques de la Réserve et des mesures de mitigation sont élaborées assorties des recommandations qui faciliteront sa gestion et sa pérennisation.

### **1.3.2 Question générale**

Quelle stratégie de gestion, la Réserve doit - elle adopter en vue de mitiger les différents risques et pouvoir jouer pleinement son rôle pour contribuer efficacement à la souveraineté et l'atteinte de la sécurité alimentaire dans l'espace CEDEAO ?

### **1.3.3 Questions spécifiques**

Conscient que la disponibilité des stocks alimentaires est un enjeu majeur pour les populations d'autant plus que ces denrées sont périssables :

-  Quels sont les risques auxquels s'expose la Réserve ainsi que ses produits constitués ?
-  Quelle stratégie faut-il adopter pour la constitution des stocks en vue de réduire les risques et pertes ?

---

<sup>6</sup> Le RESOGEST est le Réseau des Offices et Sociétés en charge de la gestion des stocks de sécurité. Il est doté d'un cadre de coopération qui prévoit la mutualisation d'une partie du stock et sa mobilisation pour satisfaire les besoins des pays voisins sous forme de prêts ou de cessions à titre gratuit ou onéreux.

- 🌍 Comment gérer les risques liés à la constitution au stockage et au déstockage des produits ?
- 🌍 Quelle doit être la meilleure stratégie pour pérenniser la Réserve au terme du financement UE ?

## 1.4 Propositions

La présente recherche trouve son fondement sur trois propositions.

D'abord, l'Afrique de l'Ouest est exposée à des crises alimentaires récurrentes surtout dans le sahel et ces crises se renforcent grâce aux conflits sociopolitiques, le terrorisme et les impacts des changements climatiques sur les récoltes. L'opération d'une Réserve régionale dans la sous-région serait confrontée à des risques liés aux conflits socio-politiques et aux questions de transport transfrontalier.

Ensuite, la mise en place d'une Réserve comme stratégie de prévention et de gestion des crises alimentaires est une réponse efficace pour faire de la CEDEAO, une CEDEAO des peuples en sécurité et la souveraineté alimentaire. Toutefois, sa durabilité dépendra de la capacité de la région à financer cette réserve sur ces ressources propres à travers les prélèvements communautaires ;

Enfin, la maîtrise des risques de gestion (gestion institutionnelle, transparence, efficacité et efficacité dans la gestion des organes techniques, des coûts d'achat, de stockage et de transport) est un élément important pour la pérennisation et la durabilité de cette Réserve.

## 1.5 cadre de la recherche de l'étude

Dans le cadre des recherches pour la présente étude, la revue documentaire répertoriée et lue aborde les politiques d'intervention en matière de sécurité alimentaire sur le plan régional et international ; la cartographie et gestion des risques. Ces documents ont contribué à garnir la recherche sur les politiques de sécurité alimentaire mises en œuvre dans l'espace en Afrique de l'Ouest et surtout dans l'espace CEDEAO et d'approfondir nos connaissances sur le concept de sécurité alimentaire ; les défis, les programmes en cours et les perspectives. Outre les études de faisabilité et articles en lien avec le projet de la Réserve ont été consultées. Ces documents ont permis d'étoffer la recherche. Parmi ces documents, certains ont plus retenu l'attention et contribué à affiner l'étude.

### 1.5.1 Analyse des acteurs sur la sécurité alimentaire

Le concept de sécurité alimentaire a considérablement évolué avec le temps puisqu'il a été redéfini à de nombreuses reprises par la communauté internationale. Suivant le rapport du sommet mondial de l'alimentation en 1996 la sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante,

saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active (FAO, 2008).

Selon Edward H. Carr, le concept de sécurité alimentaire à la base était fondé sur la disponibilité fiable de nourriture alors qu'aujourd'hui, il tient compte du fait que la nourriture est un des éléments d'un contexte social complexe déterminant les moyens d'existence. Ce contexte social et les rapports de forces existant entre divers groupes d'intérêts qui le constituent sont un facteur essentiel de la situation de sécurité alimentaire (Carr, 2006).

Ainsi, le consensus retenu par les auteurs a permis de dégager quatre dimensions de la sécurité alimentaire : la disponibilité, l'accessibilité, la stabilité et l'utilisation. Le débat mené au plan mondial est alors que : «*la sécurité alimentaire existe du point de vue individuel, familial, national, régional et mondial lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active*» (FAO, 1996). C'est dans cette dynamique que la CEDEAO aux sorties de la crise alimentaire mondiale de 2008 recherche les voies et moyens pour garantir cette sécurité alimentaire aux populations à travers ses projets et programmes dont la Réserve. Dans la présente étude, la sécurité alimentaire est abordée dans ses dimensions disponibilité et accessibilité des produits alimentaires de première nécessité des populations.

#### - **Contribution de la FAO sur la sécurité alimentaire**

Les Nations Unies à travers l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont créé un cadre pour des actions concertées pour lutter efficacement contre l'insécurité alimentaire. Le rapport « *Initiative pour une Afrique de l'Ouest libéré de la faim* » illustre le soutien de l'Organisation à la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux pour parvenir à une Afrique de l'Ouest libéré de la faim. L'initiative s'appuie donc sur les politiques et les programmes existants, consolide l'engagement des parties prenantes et développe l'engagement politique actuel dans la région. Il sert aussi à promouvoir une bonne alimentation et des solutions techniques faisables pour venir à bout de l'insécurité alimentaire. La CEDEAO et ses 15 états membres accroissent leurs enveloppes budgétaires destinées à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux resserrent leurs liens de collaboration et redoublent d'efforts pour éradiquer la faim et la malnutrition en Afrique de l'Ouest (FAO, 2012).

Le rapport de la FAO de 2014 sur les *Systemes Appropriés de Stockage* étudie les principaux facteurs de détérioration des grains et des semences pendant l'entreposage; présente une description des types de ravageurs des produits céréaliers en Afrique, et quelques bonnes pratiques pour réduire l'impact de ces ravageurs dans les entrepôts selon les principes de la lutte intégrée contre les ravageurs (LIR), ainsi que quelques exemples de méthodes et

d'installations d'entreposage modernes et traditionnelles. Il expose l'importance d'un bon entreposage et met en exergue les normes et les recommandations proposées pour un bon stockage des produits agricoles notamment les semences et les grains (Taruvinga et al., 2014)).

- **À propos de la Réserve régionale de la CEDEAO**

L'article « *CEDEAO : Une Réserve régionale pour prévenir et gérer les crises alimentaires en Afrique de l'Ouest* » (CEDEAO, 2013) de la cellule communication de l'ARAA présente le projet de la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA), (i) le contexte de sa mise en place (ii) ses objectifs (iii) son fonctionnement (iv) son déploiement et (v) le rôle des différents acteurs ou parties prenantes (ARAA, 2012). Ce projet est une réponse de la CEDEAO en vue de ne plus revivre la crise alimentaire de 2007/2008 qui a entraîné une flambée des prix des produits de première nécessité (céréales). La CEDEAO, dans son rôle d'assurer la disponibilité des produits a profondément changé en matière de sécurité alimentaire au plan mondial et régional. L'article est d'une importance capitale pour le sujet, car il renseigne suffisamment sur les circonstances dans lesquelles la Réserve régionale de sécurité alimentaire a été pensée et mise en place.

- **Contribution des auteurs sur la gestion technique des stocks et l'évaluation des risques**

Décolé Sidy Baba NDIAYE, Ingénieur Technologue en Stockage et Conservation des Grains et Graines, auteur du Manuel de stockage et de conservation des céréales et des oléagineux présente les caractéristiques des grains, leur propriété physique, des généralités sur le stockage et la conservation et les principaux insectes ennemis du stockage. Sur le stockage, le même manuel nous présente des pratiques générales, des cas de stockage et conservation en matière villageoise, les aspects technologiques et organisationnels de la réception à la coopérative pour le niébé, le mil et le sorgho. Les meilleures pratiques d'entreposage, l'inspection et l'échantillonnage, les mesures de sécurité lors de l'emploi des insecticides, les rongeurs et la lutte contre les rongeurs et les bonnes pratiques pour la fumigation ont également été présenté par l'auteur. Ce manuel a contribué efficacement à l'étude.

Marne Ardennes Meuse (MSA) dans « *évaluation des risques* » (MSA Marne Ardennes Meuse, 2014) propose une aide à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce document présente une méthode qui permet d'identifier et d'évaluer les risques auxquels vous êtes exposés et propose une méthode qui vous permet de prendre les mesures de prévention nécessaires pour les éviter ou en réduire les conséquences.

### **1.5.2 Définition des principaux concepts utilisés dans l'étude**

#### **- Sécurité alimentaire**

« La sécurité alimentaire est assurée quand toutes les personnes, en tout temps, ont économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive, qui satisfait leurs besoins nutritionnels pour leur permettre de mener une vie active et saine » (FAO, 1996). Cette définition de la Sécurité alimentaire présente quatre dimensions. Il s'agit de la disponibilité physique, de l'accessibilité (économique et physique), de l'utilisation des aliments et en fin de la stabilité des trois autres dimensions dans le temps (FAO, 2008). La sécurité alimentaire ne peut être garantie que si les quatre dimensions sont appliquées simultanément. Dans le cadre de cette étude, il s'agit pour la CEDEAO de constituer et rendre disponible les aliments de première nécessité à travers une Réserve de vivres surtout pour faire face aux crises alimentaires en période de crise.

#### **- Stocks, Stock CEDEAO/Stock de la Réserve régionale de sécurité alimentaire**

Les stocks représentent les biens achetés, transformés ou non destinés à vendre à un moment donné. Dans le cadre de notre recherche, le stock désignera les produits de la Réserve notamment, le maïs, le riz, le sorgho, le millet, la farine enrichie et les ressources financières. L'expression stocks CEDEAO, Stock de la Réserve régionale de sécurité alimentaire ou encore la Réserve ; désignent l'ensemble des produits financiers et agricoles qui seront acquis et conservés pour être utilisé en réponse aux crises alimentaires dans l'espace CEDEAO.

#### **- Stock de sécurité**

Le stock de sécurité est le niveau de stock qui permet de limiter les ruptures de stock dues aux aléas.(FAO, 2008) Dans la cadre de notre travail, le stock de sécurité correspond au stock céréalier constitué et stocké par le RESOGEST et la Réserve à travers ses différents sous-espaces de stockage retenus.

#### **- Risque et cartographie des risques**

Le risque est défini comme un effet de l'incertitude sur les objectifs (Pascal KEREBEL, 2009). Le risque est la probabilité que les objectifs ne soient pas atteints. Parallèlement à la prise de décision, la gestion du risque consiste à évaluer et anticiper les risques et à mettre en place un système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes. La science qui étudie le risque se nomme « cindynique ».

La cartographie des risques est le processus continu destiné à établir le contexte, notamment à identifier les objectifs, les mesurer et évaluer les risques, concevoir des contre-mesures, mettre en œuvre ces mesures et évaluer leurs performances (MSA Marne Ardennes Meuse, 2014). Ainsi, il s'agira d'abord d'identifier les risques. Ensuite, il faudra évaluer leur pertinence à partir d'une échelle de 5 niveaux (très faible, faible, moyen, fort, très fort). Également, il

faudra mesurer leur impact et enfin procéder à une allocation des risques aux acteurs habilités à les gérer. Sur cette base, nous proposerons un plan de gestion ou de mitigation des risques identifiés et analysés.

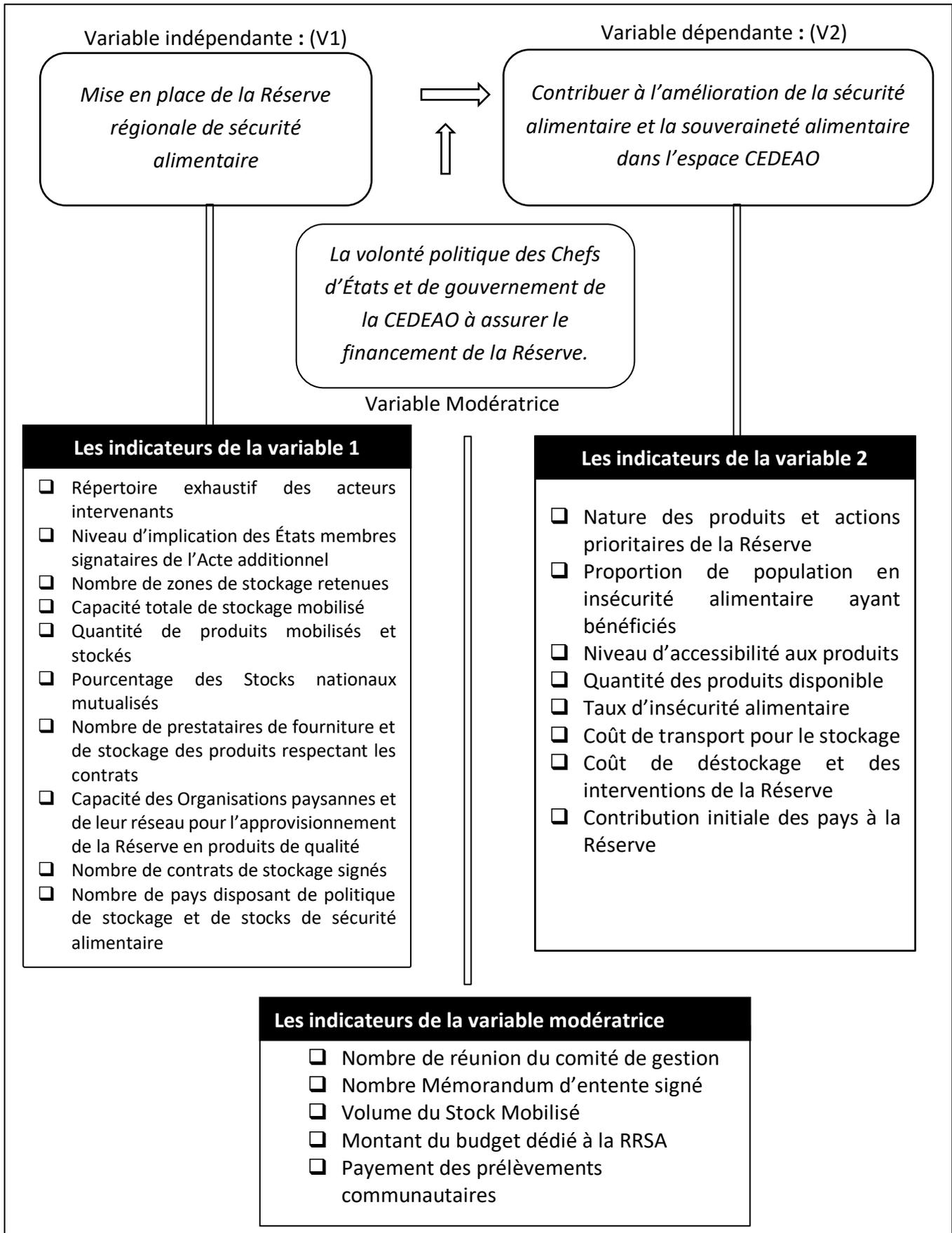
### **1.5.3 Cadre théorique et opératoire**

Le cadre théorique et opératoire (figure 1) identifie les variables indépendantes et celles qui sont dépendantes tout en tenant compte éventuellement de celles qui sont modératrices afin de pouvoir identifier les différents indicateurs de la situation de départ et celle qui est finale.

Dans le cadre théorique, trois variables sont retenues. Il s'agit des variables indépendante, dépendante et modératrice. La variable indépendante (V1) désigne la Réserve régionale de sécurité alimentaire et la variable (V2) dépendante l'amélioration de la sécurité alimentaire et la souveraineté alimentaire de l'espace. La réussite de la mise en place de cette Réserve alimentaire dépendra la volonté politique des chefs d'État membre de la CEDEAO qui variable modératrice. Cette volonté politique consistera à mettre à disposition de la Réserve des ressources techniques ( doter la Réserve des organes techniques de gestion de haut niveau pouvant permettre la prise de décision rapide et des règles pour son fonctionnement ; faciliter la collaboration des organes de gestion de la Réserve régionale avec les structures chargées de la gestion des stocks dans les différents États membres ) et financières ( doter la RRSA de ressources financières propres sur les prélèvements communautaires de la région pour le fonctionnement des organes de gestion techniques et les achats stratégiques des produits de la Réserve). Aussi, elle devra assurer une bonne communication politique et institutionnelle de la Réserve dans les États membres et hors de la région à travers leurs images, les discours et les actes.

Quant au cadre opératoire, il permet d'identifier les différents indicateurs de mesure des variables indépendantes et dépendantes. Ces indicateurs qui permettront de vérifier l'effectivité de la mise en place du stock de sécurité de la CEDEAO sont ceux de la première variable (V1) ci-dessous. Quant aux indicateurs de la seconde variable (V2) ci-dessous (Figure 1), ils permettent de vérifier la contribution du projet à la sécurité et souveraineté alimentaire dans l'espace CEDEAO. Les indicateurs de la variable modératrice regroupent les mesures qui seront mises en œuvre par les autorités politiques des États membres. Ces mesures sont essentiellement les ressources techniques et financières.

Figure 1 Cadre Théorique et opératoire



Source : Auteur 2019

## **1.6 Approche méthodologique**

### **1.6.1 Méthode de recherche : Étude de cas**

La méthodologie de recherche repose essentiellement sur une étude de cas (Gagnon et Yves-Chantal, 2012). En effet, l'étude de cas est un outil qui permet d'étudier une situation spécifique dans un environnement complexe. Elle présente l'avantage de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques et permet d'assurer une forte validité interne ; les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon et Yves-Chantal, 2012). Cependant, elle repose sur un nombre relativement limité de cas, soulevant ainsi la question de la rigueur scientifique et de la validation des résultats produits par ce type de recherche (Alexandre, Marie, 2013). En dépit de cette faiblesse, la méthode de l'étude des cas paraît la mieux adaptée à cette recherche. En effet, il s'agit de produire une connaissance détaillée et précise de l'objet d'étude dans son contexte. Et ce, dans l'optique de proposer des solutions idoines aux problèmes identifiés. Pour mieux étudier le cas, une approche mixte, c'est-à-dire à la fois quantitative et qualitative, sera utilisée.

### **1.6.2 Techniques de collecte des données**

Pour collecter les données pertinentes en vue d'une bonne analyse, trois instruments de collecte ont été utilisés ; qui sont notamment (i) la recherche documentaire (ii) l'entrevue et (iii) l'observation directe.

#### **- Recherche documentaire :**

En vue de mener à bien cette recherche, au-delà des ouvrages utilisés pour la revue de littérature sur le sujet, la documentation de la CEDEAO, des rapports de l'ARAA et des rapports de l'unité technique de gestion de la Réserve et la cellule de coordination du projet d'appui au stockage ont fait objet d'une attention particulière.

Les documents portant sur les politiques agricoles de sécurité alimentaire régionales et nationales, les documents de programmes/projets, les rapports d'étude et les principaux règlements pris dans le secteur en vue d'une meilleure compréhension des différentes interventions ont été exploités.

Par ailleurs, des informations ont été collectées auprès des organisations régionales de producteurs et consommateurs telles que le Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA)...

#### **- Entrevue**

L'entrevue est retenue comme un des moyens de collecte des données. Elle est semi-structurée et faite sur la base d'un échantillonnage non probabiliste. En effet, pour avoir des

données pertinentes à la recherche, les informations ont été collectées directement auprès des principaux acteurs concernés. Des outils de collectes spécifiques ont été administrés à trois groupes d'acteurs.

**1er groupe** : Il s'agit des responsables de programmes à l'ARAA. L'objectif est de mieux comprendre les interventions de l'agence et notamment en ce qui concerne leurs programme et stratégie d'intervention en matière de sécurité alimentaire. En focus group avec l'unité de gestion du projet, les données sur l'état des lieux du projet en cours ont été récoltées.

**2ème groupe** : Il s'agit ici des responsables des structures chargées de la gestion des stocks (RESOGEST). L'objectif est d'avoir leur lecture du projet en vue d'en recueillir les recommandations pour mener de bonnes analyses. À cet effet, un questionnaire googleform a été envoyé à ces structures pour la collecte.

**3ème groupe** : trois catégories professionnelles ont été retenues à savoir les Organisations professionnelles régionales (OPR), les Organisations non gouvernementales (ONG), les partenaires techniques et financiers (PTF). Concernant les OPR, il s'agit du Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), Réseau ouest-africain des céréaliers (ROAC) et de l'Association des consommateurs. Ces réseaux couvrent tout l'espace CEDEAO et représentent les bénéficiaires finaux des actions du RRSA que sont les producteurs agricoles et les populations de l'espace. Les données collectées auprès des membres de ces réseaux présentent un double intérêt. Elles serviront à évaluer l'appréciation de la gouvernance du projet par ses bénéficiaires et permettent en même temps d'identifier les demandes actuelles des organisations de producteurs pour les propositions d'amélioration.

#### - **Observation directe**

Elle concerne le recueil d'information auprès de l'unité de gestion de la Réserve. L'expérience avec le RESOGEST dans la constitution et le stockage des produits agricoles a contribué à affiner les résultats. Outre l'expérience togolaise, nous sommes allés à la rencontre des sociétés nationales chargées de la gestion des stocks de sécurité, du ROPA et d'autres acteurs ONG, PTF pour non seulement constater l'effectivité des premiers stocks de la Réserve ; mais aussi de s'inspirer de leurs modèles de gestion des stocks pour affiner les analyses. Après avoir échangé avec ces acteurs, un guide d'entretien et un questionnaire googleform ont été conçus pour faciliter le recueil des informations.

#### **1.6.3 Méthodes d'analyses**

Les données recueillies sont analysées à l'aide des outils d'analyse SWOT, PESTEL, des critères de performance et Excel pour l'élaboration de la matrice des risques.

- **Outil SWOT**

C'est un outil d'analyse stratégique. Dans le cas de cette recherche, l'outil SWOT permet de synthétiser les informations à travers l'appréciation et l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces. L'intérêt de cet outil est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses internes (Forces et Faiblesses) et externes (Opportunités et Menaces) avec l'environnement.

- **Outil PESTEL**

C'est un outil d'analyse qui permet d'avoir plus connaissance sur les risques, mais aussi sur les opportunités macro-environnementales qui peuvent influencer le fonctionnement, l'organisation et la démarche d'une organisation. À l'instar du SWOT, il permet de croiser les opportunités et menaces sur le plan politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

- **Critères de performance : Efficacité, Efficience et Pertinence**

Dans le cadre de notre recherche, les critères de performance Efficacité, Efficience et Pertinences ont été retenus. D'abord, le critère d'efficacité permettra de mesurer la réalisation des objectifs du projet à travers les résultats obtenus au niveau des différentes composantes, et outils de gestion. Ensuite, l'efficience mesurera les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Ainsi, ce critère d'efficience permettra de vérifier le niveau d'avancement du projet depuis son démarrage. Enfin, la pertinence évaluera la correspondance des interventions par rapport aux besoins du groupe cible (population des pays en crise) et leurs demandes actuelles pour une opérationnalisation de la Réserve.

Au terme de ce premier chapitre, il ressort de cela que la question de la sécurité alimentaire dans l'espace CEDEAO n'est plus un combat individuel des États. Malgré les plans de réponse des pays et les efforts d'investissement dans le secteur agricole, l'impact des changements climatiques vient exacerber cette situation. Ainsi, des réponses communes dans le cadre de la solidarité régionale sont mises en place au niveau régional. La réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO contribuera à apporter la solidité de la communauté au pays en situation de crise alimentaire pour qu'on enregistre plus des populations qui ne trouvent pas à manger. Le chapitre suivant présentera le cadre institutionnel défini et mis en œuvre par la communauté pour les questions agricoles et de sécurité alimentaire, analysera les résultats enregistrés par la Réserve depuis son démarrage.

## **2 Cadre institutionnel de mise en œuvre des politiques agricoles et de sécurité alimentaire de la CEDEAO**

---

Adoptée en janvier 2005, l'ECOWAP est la politique agricole de la CEDEAO. Cette politique régionale constitue une référence majeure dans la mise en œuvre du volet agricole du NEPAD en Afrique de l'Ouest, ECOWAP/PDDAA. Elle est le socle de la transformation massive des agriculteurs Ouest-africain à l'horizon 2025, notamment en raison du rôle prépondérant des femmes dans la production et les chaînes de valeurs agrosylvopastorales et halieutique et des enjeux liés à la question de l'emploi des jeunes dans un contexte de chômage et d'émigration clandestine. La création de l'ARAA par la CEDEAO par le règlement C/REG.1/08/11 en 2011 puis son lancement en septembre 2013 à Lomé au Togo s'inscrit dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique agricole régionale. L'ARAA est une structure technique spécialisée, déléguée pour gérer les projets et programmes de l'ECOWAP. C'est dans ce cadre que la conférence des Chefs d'États et de gouvernement des pays membres de la CEDEAO a créé une Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) pour agir aux crises alimentaires récurrentes.

### **2.1 Présentation de l'ARAA agence spécialisée de la mise en œuvre des programmes nationaux d'investissement agricole dans l'espace CEDEAO**

#### **2.1.1 Mission et les objectifs**

La mission de l'ARAA est de contribuer à la mise en œuvre de la politique agricole dont la vision est adossée sur une agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales et la promotion des entreprises agricoles avec l'implication du secteur privé. Cette agence spécialisée qu'est l'ARAA a pour mandat « *d'assurer l'exécution technique des programmes et plans d'investissement régionaux concourant à l'opérationnalisation de la politique agricole régionale en s'appuyant sur les institutions, organismes et acteurs régionaux disposant de compétences avérées*<sup>7</sup> » (CEDEAO, 2011). Elle assure la fonction de structure technique spécialisée, maître d'ouvrage délégué des projets et programmes de l'ECOWAP/PDDAA.

De façon spécifique, l'ARAA a pour mission de :

Renforcer les capacités techniques d'intervention et d'action du Département de l'Agriculture, de l'environnement et des ressources en eau de la CEDEAO dans la mise en œuvre des programmes d'investissement pour permettre au département de jouer

---

<sup>7</sup> Mission contenue dans le Règlement de la CEDEAO portant création de l'ARAA du 19 Août 2011 à Abuja

pleinement son rôle régalien (orientation stratégique, réglementation, pilotage et suivi – évaluation, la veille stratégique, etc.)

Coordonner, dans une perspective de rationalisation, les activités et champs d'intervention des institutions techniques spécialisées dans les domaines agricoles et agroalimentaires, contribuer au renforcement des capacités des agents régionaux et nationaux en matière de préparation des dossiers/projets, de mise en œuvre et du suivi des activités.

### **2.1.2 Stratégies d'intervention**

L'ARAA est chargée de coordonner et de faciliter l'exécution des missions relatives à la mise en œuvre de la politique agricole régionale. Elle n'exécute pas directement les actions sur le terrain, contractualise avec les institutions techniques et tous les acteurs dont les compétences sont avérées. Dans le cadre des projets qu'elle coordonne et avec l'appui de certains partenaires financiers, l'ARAA finance directement, à travers des appels à propositions, des projets innovants sur le terrain qui sont portés par le secteur public et privé, les ONG et Associations/Organisations.

L'ARAA assure beaucoup plus une fonction de coordination, de supervision d'encadrement, de facilitation et de mise en relation entre la CEDEAO et les partenaires de mise en œuvre des programmes.

### **2.1.3 Partenaires**

Les quinze (15) États membres de la CEDEAO sont à la fois les bénéficiaires et les principaux partenaires de l'ARAA. À ceux-ci, il faut ajouter les acteurs régionaux structurés au sein des institutions de coopération, les organisations socioprofessionnelles, les entreprises privées et les différents partenaires techniques et financiers. Avec l'appui des partenaires, la CEDEAO, à travers l'ARAA, est convaincue que la sécurité alimentaire est possible en Afrique de l'Ouest d'ici à 2025.

### **2.1.4 Siège**

Le Gouvernement togolais a mis à la disposition de l'Agence, à Lomé, un immeuble servant de bureaux sis au 83, rue Pâturage (Super Taco) ; locaux que le personnel a intégré en janvier 2016. Avant ce déménagement, l'ARAA était logée au sein de la Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC). Cette action du Gouvernement togolais vient renforcer l'appui institutionnel des partenaires au développement qui se sont engagés à accompagner la CEDEAO dans l'établissement de l'Agence.

### **2.1.5 Projets portés par l'ARAA**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique agricole de la CEDEAO, l'ARAA pilote des projets diversifiés dans les domaines agricoles, environnementaux, et des ressources en eaux. Voici quelques projets en cours :

- 🌱 Programme régional d'appui aux organisations professionnelles et paysannes (PRAOP) ;
- 🌱 Programme d'Appui au Stockage de Sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest ;
- 🌱 Renforcement des capacités pour la mise en œuvre de l'ECOWAP en Afrique de l'Ouest ;
- 🌱 Appui à la politique agricole régionale de la CEDEAO « ECOWAP/PDDAA » ;
- 🌱 Programme d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO)
- 🌱 Renforcement des initiatives régionales pour éradiquer la faim et la malnutrition en Afrique de l'Ouest ;
- 🌱 Appui régional de lutte et de contrôle des mouches des fruits en Afrique de l'Ouest ;
- 🌱 Programme d'appuis à la Transition Agroécologie au Sahel et en Afrique de l'Ouest.

La recherche à l'ARAA concerne le Programme d'Appui au Stockage de Sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest. Un stage de 4 mois a été effectué à l'ARAA pour mieux connaître les projets et en particulier au sien de l'Unité Technique de Gestion de la Réserve pour connaître les objectifs assignés à la Réserve et les risques liés à son opérationnalisation en vue d'apporter une contribution à sa durabilité.

### **2.1.6 Acquis du stage à l'ARAA/UTGR**

#### **Acquis et perspectives pour le mémoire et le projet professionnel**

La mise en situation professionnelle durant le stage a renforcé les compétences techniques, la culture professionnelle et permise d'expérimenter l'immersion dans un environnement de travail multiculturel. Pour ce mémoire, nous avons eu l'occasion à travers la parfaite collaboration qui a existé entre l'équipe et nous, de consulter les documents, de collecter les données indispensables, de réaliser des entrevues pour mieux affiner notre thème de mémoire, son plan et les différentes thématiques à aborder.

Au premier jour de notre stage, l'Agence a mis à notre disposition toute la documentation nécessaire pour mieux connaître l'institution et le projet sur lequel est orienté l'objectif de notre stage. Ainsi, la documentation mise à notre disposition et les entrevues réalisées avec les experts de l'UTGR, ont permis d'améliorer le sujet de mémoire sur les orientations du Directeur de mémoire et les contributions des experts comme suit : « *La gouvernance de la Sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest : cartographie des risques de la Réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO.* »

Cette reformulation a été faite sur la base des constats relevés dans l'étude de faisabilité et les études complémentaires. En effet, ses études n'ont pas pris en compte ce volet gestion

des risques. Il s'agira donc d'élaborer une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation. Ce document contribuera à une meilleure gestion de la Réserve basée sur la maîtrise des risques pour sa pérennisation.

L'aboutissement de cette étude est un objectif professionnel. Les résultats seront mis à la disposition de l'ARAA, des structures nationales en charge de gestion des stocks, des organisations professionnelles agricoles et des professionnels de vente des produits céréaliers de l'espace communautaire. Ainsi, ces résultats contribueront à la réduction des risques de détérioration des produits liés au stockage et à la gestion des produits agricoles, surtout ceux de la Réserve. C'est aussi dans cette perspective qu'une visite du système de stockage en Silo a été faite au Nigéria et s'est avérée très bien adaptée non seulement pour éviter les pertes de stock, mais aussi réduire la dépendance de l'espace des importations.

### **Autres acquis socioprofessionnels**

Le stage à la Réserve a renforcé nos capacités techniques (i) au travail en équipe (ii) d'organisation et animation d'ateliers régionaux et ministériels (iii) de toucher dans le concret la gestion d'un comité technique de pilotage (CTP) de projet régional et international avec plusieurs Partenaires techniques et financiers (PTF). L'expérience humaine vécue et partagée avec l'ensemble du personnel de l'ARAA de différentes nationalités a permis d'expérimenter aussi l'interculturalité et de tisser des relations professionnelles et fraternelles pour la vie.

Tout au long du stage, diverses rencontres professionnelles ont été faites. Il s'agit des rencontres avec les différents acteurs clés de la sécurité alimentaire, les partenaires techniques et financiers, les organisations professionnelles agricoles régionales. Des contacts avec le commissaire de l'Agriculture Environnement et ressource en eau de la CEDEAO (AERE), le directeur du département Agriculture Environnement et ressource en eau (DAERE), le Directeur Exécutif de l'ARAA et tout son personnel ont été noués. Durant l'atelier des Experts et de la conférence ministérielle spécialisée Agriculture, Environnement et Ressource en Eau, des entrevues ont été réalisées avec le président du « Réseau des Structures Publiques en charge de la Gestion des Stocks nationaux de sécurité alimentaire au Sahel et en Afrique de l'Ouest » (RESOGEST), les représentants des Partenaires Techniques et financiers tels que l'UE, l'AFD et l'AECID, le PAM, Africa Risk Capacity, le RPCA, l'UEMOA, le CILSS ; et des organisations professionnelles agricoles ROPPA et ROAC.

L'analyse des requêtes, l'élaboration des notes d'aides à la décision, du budget et du suivi du PTBA de la Réserve, les rencontres professionnelles au Burkina Faso et au Nigéria ont davantage renforcé nos capacités techniques et agrandi notre carnet d'adresses professionnelles.

L'expérience durant le stage à l'ARAA a offert diverses opportunités, ouverture sur la sous-région et intégration dans divers réseaux professionnels pour notre carrière professionnelle. La mise en situation professionnelle initiée par l'Université Senghor est un outil indispensable qui complète la formation des jeunes cadres africains pour répondre techniquement au

développement de l’Afrique. Il s’avère indispensable de renforcer les relations avec les structures d’accueil pour des conventions permanentes pour les promotions futures.

## **2.2 Présentation de la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA)**

La 42<sup>ème</sup> Session des Chefs d’États et de gouvernement des pays membres de la CEDEAO a créé la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) le 28 février 2013 par acte Additionnel N°A/SA.2/02/13 au Traité Révisé de la CEDEAO. La RRSA constitue la 3<sup>ème</sup> ligne de défense pour prévenir et gérer les crises alimentaires. Elle est complémentaire des stocks de proximité (première ligne de défense au niveau des villages et des communautés) et des stocks nationaux de sécurité alimentaire (deuxième ligne de défense) détenus par les États.

### **2.2.1 Enjeux de la Réserve**

L’idée de la mise en place de la Réserve repose sur quatre enjeux. Premièrement, il s’agit pour la CEDEAO sur la base des crises alimentaires récurrentes dans l’espace de : (i) améliorer la réponse aux crises en renforçant les capacités et la réactivité aux différentes échelles / lignes de défense. Deuxièmement, de (ii) promouvoir la solidarité régionale et réduire la dépendance à l’égard de l’aide internationale ; troisièmement, de (iii) mettre en place un système de stockage ciblé sur l’objectif de réponses aux urgences (consensus de tous les acteurs) ; et (v) quatrièmement, de maîtriser la fluctuation des prix en minimisant les prix et son impact sur les producteurs et consommateurs (position de la région) sans toutefois renoncer au stockage de régulation.

### **2.2.2 Processus de mise en place**

L’adoption en 2005 de l’ECOWAP, la crise alimentaire mondiale de 2008, les programmes mobilisateurs de la conférence d’Abuja de 2009 ont contribué à l’adoption du PRIA en juin 2010 et ont réaffirmé l’importance d’œuvrer pour la souveraineté alimentaire de l’espace. Un coup d’accélérateur a été donné avec la décision du G20 de retenir la CEDEAO pour un projet pilote de Réserve régionale. La CEDEAO s’est ainsi organisée à assurer le leadership du processus par une « Task Force Stockage » qui a permis à la Conférence Ministérielle (CM) de proposer aux instances de la CEDEAO la création d’une Réserve en 2012. À la suite donc de cette proposition de la conférence ministérielle, la conférence des Chefs d’État de Yamoussoukro a adopté la création et pris un Acte additionnel AS/2/02/13 en février 2013(CEDEAO, 2014).

### **2.2.3 Objectifs globaux et spécifiques assignés à la Réserve**

La CEDEAO à travers la Réserve veut répondre efficacement aux crises alimentaires aux côtés des États et des acteurs, tout en contribuant à la mise en œuvre de l’ECOWAP/PDDAA dans

une perspective de sécurité et de souveraineté alimentaires régionales. Il s'agit pour la Réserve de (i) compléter les efforts des États membres pour fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle rapide et diversifiée (ii) d'exprimer la solidarité régionale à l'égard des États membres et des populations affectées par une crise conjoncturelle à travers des mécanismes transparents équitables et prévisibles et (iii) de contribuer à la souveraineté alimentaire et l'intégration politique, économique et commerciale de l'Afrique de l'Ouest.

La Réserve intervient essentiellement sous forme de prêt ou de sessions à titre gratuit de vivres ou de ressources financières décidées par le Comité de Gestion. Ces interventions expriment la solidarité régionale et la contribution de la région au plan de réponse d'urgence conçu par les pays en réponse à une crise alimentaire. La Réserve ne concerne que les crises alimentaires conjoncturelles et est constituée d'une Réserve physique (correspondant au tiers - 1/3) et d'une Réserve financière (qui équivaut aux deux tiers restants 2/3).

#### 2.2.4 Modalités techniques

Le stock physique de la Réserve est constitué de céréales, des tubercules et des Produits nutritionnels ; des produits alimentaires de base des populations. Il s'agit des produits disponibles dans les bassins de production et répondant aux normes de conservation. Néanmoins, d'autres aliments pourraient être introduits pour la suite. La CEDEAO a prévu une première étape de quatre ans avec une Réserve globale de 176 000 tonnes avant de le porter à 294 000 tonnes de la 5<sup>ème</sup> à la 7<sup>ème</sup> année. Cette quantité devra augmenter progressivement pour atteindre 411 000 tonnes à partir de la 8<sup>ème</sup> année. Dans le cadre de son opérationnalisation, l'Agence l'AFD à travers le projet d'appui à la Réserve apporte 31 500 tonnes de stocks physiques.

Tableau 1: Ciblage des stocks de la Réserve

Libellés	Année 1 à 4	Année 5 à 7	Année 8
<b>Réserve régionale</b>	176 000	294 000	411 000
* stock physique	60 000	100 000	140 000
*Réserve financière	116 000	194 000	271 000
<b>Stocks nationaux et de proximité</b>	360 000	600 000	841 000

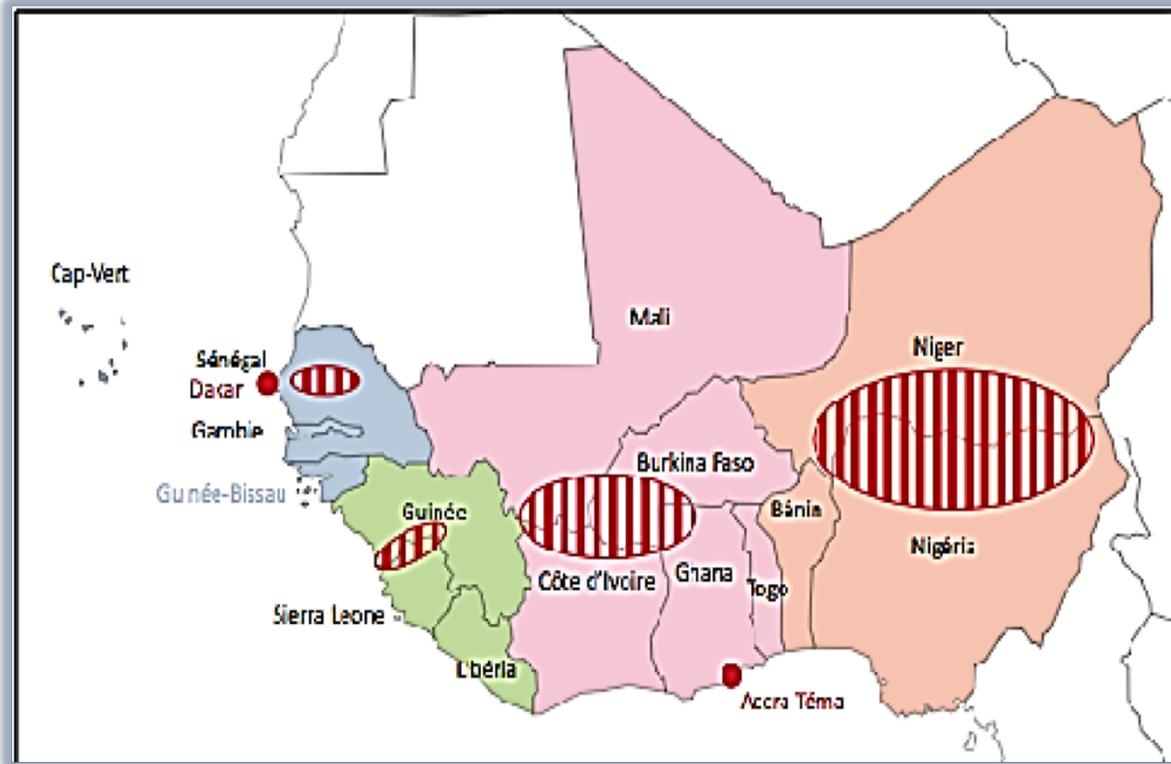
Source : UTGR/ARAA

L'Approvisionnement des produits (stocks physiques) se fera prioritairement en Afrique de l'Ouest à travers les États membres. Les contributions en nature des États, les contrats directs auprès des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) spécialisées, les offres publiques d'achats et option d'achats et les appels d'offres sont les modalités retenues pour la constitution du Stock de la Réserve.

Quatre sites ont été identifiés. Il s'agit des sous-espaces : l'Est composé du (Nord Nigeria/ Sud Niger/ Nord Benin), du Centre qui regroupe (le Sud Mali, le Nord du Burkina, du Ghana et du

Togo), de l’Ouest Atlantique avec (le Sénégal, le Cap Vert) et du Golfe Atlantique regroupant (la Guinée, le Libéria, la Sierra Léone) ; Deux de ces sous-espaces ont un accès direct aux ports ; ce qui facilite les importations en cas de besoin : Téma et Dakar.

Figure 2 Carte de localisation des sous-espaces de stockage



Source : UTGR / ARAA

### 2.2.5 Modalités de déclenchement

Les principes qui guident le déclenchement de la Réserve reposent sur trois principes notamment l’équité, l’efficacité et la transparence. Sur cette base, une requête de l’État membre justifiée par (i) les analyses de vulnérabilité de la situation alimentaire avec une évaluation classant le pays en phase 3 et plus du Cadre Harmonisé d’analyse de vulnérabilité (CHB), (ii) présentation de la situation des stocks nationaux inférieurs à 66%, (iii) le plan national de réponse et (iii) et un engagement ferme de reconstituer le stock mis à notre disposition. Cette requête est analysée par la cellule Info Stock de l’UTGR avec production d’une note de prise de décision au comité de gestion.

### 2.2.6 Dispositif institutionnel

Placées sous l’autorité de l’ARAA, la coordination du projet d’Appui au Stockage de Sécurité alimentaire en Afrique de l’Ouest (PASSAAO) et l’Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) pilotent le projet d’appui à la mise en place de la Réserve. L’Unité Technique de Gestion de la Réserve est composée d’un Service des Opérations, de la Cellule Info-Stocks (CIS)

et d'une Cellule de Suivi-Évaluation (CSE). Pour cette phase de projet d'appui à la mise en place de cette Réserve seule, les deux premiers services sont fonctionnels.

## **2.3 Unité Technique de la Gestion de la Réserve (UTGR)**

### **2.3.1 Présentation**

L'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) est une Unité autonome, dédiée à la Gestion des Opérations de la Réserve. Elle est logée au sein de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA), et assure les fonctions opérationnelles ci-après : planification ; achats, stockage, sortie, suivi-évaluation, analyses des informations et aide à la décision. Elle fait office du Secrétariat permanent du Comité de Gestion de la Réserve et veille à la mise en œuvre des activités des projets d'appui à la Réserve régionale de Sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest.

### **2.3.2 Mission**

L'Unité Technique de Gestion de la Réserve a pour mandat de :

-  Assurer les opérations de planification opérationnelle de la Réserve, de stockage et de déstockage dans les bassins identifiés ;
-  Assurer une veille sur la situation alimentaire des zones cibles (production, pénurie, prix,) et une veille sur les prix en vue de l'aide à la décision du Comité de Gestion, par la Cellule Info-stocks ;
-  Assurer la cohérence des interventions/initiatives dans les pays et au plan régional avec les objectifs définis à travers les missions et principes directeurs de la Réserve, le suivi technique et administratif des activités de la Réserve, la planification et la programmation des activités,
-  Assurer le suivi des opérations liées aux interventions de la Réserve au profit des populations affectées par une crise alimentaire ;
-  Mettre en œuvre pour le compte de la CEDEAO, le projet d'appui à la Réserve régionale de sécurité alimentaire ;
-  Préparer les rapports semestriels et annuels de performance des projets et programmes d'appui à la Réserve, les programmes de travail annuel (planification) et les budgets afférents et les soumettre à l'examen du Bureau Exécutif du Comité de Gestion de la Réserve ;
-  Préparer les réunions du Comité de Gestion de la RRSA et assurer son secrétariat technique permanent ;
-  Contractualiser avec les partenaires impliqués dans la mise en œuvre de la RRSA ou plus généralement de la stratégie régionale de stockage.

### **2.3.3 Fonctionnement**

L'Unité Technique de Gestion de la Réserve est gérée par une équipe d'experts ressortissants de l'espace CEDEAO. Sous la direction d'un chef d'Unité ; l'UTGR est rattaché au Comité de Gestion de la Réserve et répondant administrativement à ce comité via le Commissaire chargé de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau qui assure la Présidence du Bureau Exécutif du Comité de Gestion de la Réserve.

## **2.4 Organigramme de la Réserve régionale de Sécurité Alimentaire RRSA**

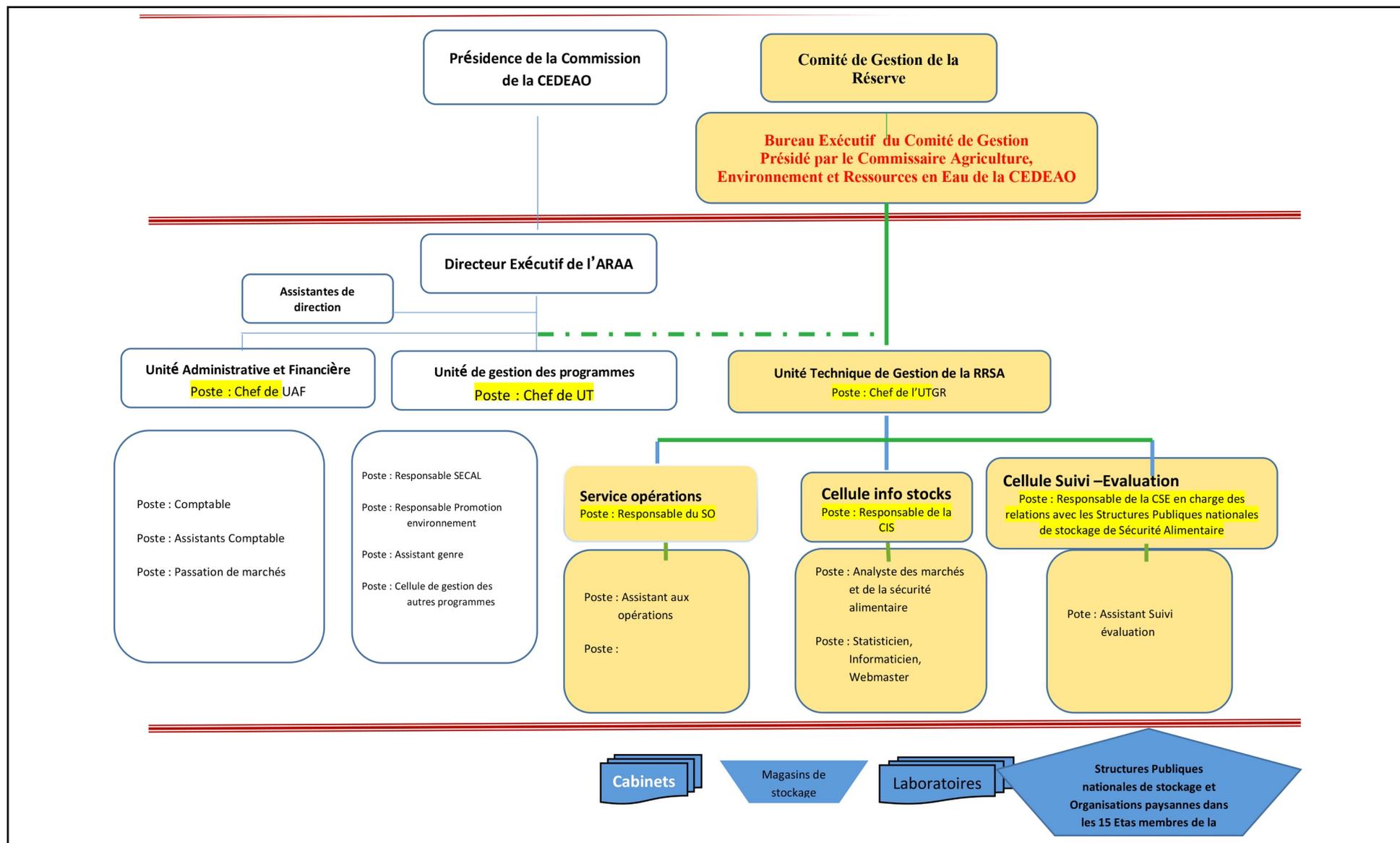
L'organigramme de la Réserve comporte :

- *un Comité de Gestion de la Réserve*. Il permet une pleine implication des trois institutions régionales porteuses de l'initiative (CEDEAO, UEMOA et CILSS). Le Comité de Gestion désigne en son sein un bureau Exécutif conformément au règlement portant création du Comité de Gestion adopté le 7 juillet 2018 par le Conseil des Ministres. Le Comité de Gestion est l'instance souveraine. Le Bureau Exécutif du Comité de Gestion est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer le bon fonctionnement de la Réserve;
  
- *une Unité Technique de Gestion de la RRSA (UTGR)*, rattachée au Comité de Gestion de la Réserve et répondant administrativement à ce Comité via le Commissaire de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau de la CEDEAO conformément au Règlement d'exécution PC/REX.7/9/18 portant composition et modalités de fonctionnement de l'unité technique de gestion de la Réserve régionale de Sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest pris par le Président de la Commission. Cette UTGR comprend trois services pour assurer les fonctions techniques (opérations d'achat, de stockages, de déstockage ; de suivi-évaluation et d'information et aide à la décision). Cette UTGR est logée au sein de l'ARAA .

Cette configuration permettra également de répondre au double souci de maintenir un dialogue avec les partenaires de la communauté internationale d'une part et d'affirmer le leadership de la réserve de l'Afrique de l'Ouest d'autre part.

L'organigramme se présente comme suit :

Figure 3 Organigramme de la RRSA



Source : UTGR

## 2.5 Analyse des risques liés à de la mise en œuvre de la Réserve régionale de sécurité alimentaire.

### 2.5.1 État d'avancement de la mise en œuvre de la Réserve régionale de sécurité alimentaire

Démarrée depuis 2013, l'opérationnalisation de la Réserve est une réalité aujourd'hui. La CEDEAO à travers son partenaire l'AFD a mobilisé les ressources financières. Ainsi, pour affiner la gestion de la Réserve et conformément aux recommandations de la Task Force à Abidjan en février 2014, des modalités ont été prises : il s'agit de la mise en place de l'Unité technique de gestion de la RRSA ; la mise en place de la Cellule Info-stocks et l'élaboration des outils contractuels entre la RRSA et les Opérateurs.

Ainsi en 2016, la CEDEAO a recruté et rendu fonctionnel l'équipe de l'Unité Technique Gestion de la Réserve. Ainsi, la Réserve a procédé :

d'abord à la contractualisation avec les institutions nationales de stockage pour une capacité de stockage de 37 000 tonnes réparties comme suit : OPVN (Niger): 7 000 tonnes ; SONAGESS (Burkina Faso): 5 500 tonnes; NAFCO (Ghana): 3 000 tonnes ; FSRD (Nigéria) : 20 500 tonnes et OPAM (Mali): 1 000 tonnes<sup>8</sup> ;

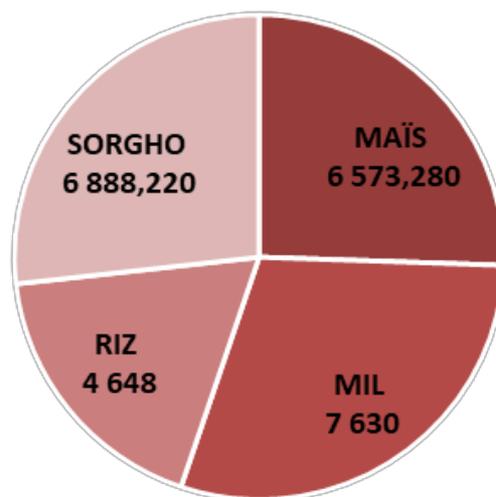
et ensuite, à l'achat des produits de la Réserve (stocks physiques) à travers deux appels d'offres pour fourniture de céréales. À la date de la conférence ministérielle de Ouagadougou, plus de 25 000 tonnes de produits composés de maïs, sorgho, riz et mil ont été constituées.

Tableau 2: Répartition des stocks achetés par produit

Produits	Quantité (Tonnes)		
	Déjà stockée	En cours de livraison	Total
Maïs	2 790,280	3 783	6 573,280
Sorgho	2 758,220	4 130	6 888,220
Mil	3 500	4 130	7 630
Riz	1 000	3 648	4 648
Total	10 048,500	15 691	25 739,500

Source : URGR

Figure 4 : Répartition des stocks achetés par produits et par quantité



Source : URGR

<sup>8</sup> Données de l'UTGR, Rapport d'activité présenté aux ateliers de Ouagadougou les 6, 7 et 8 juin 2018

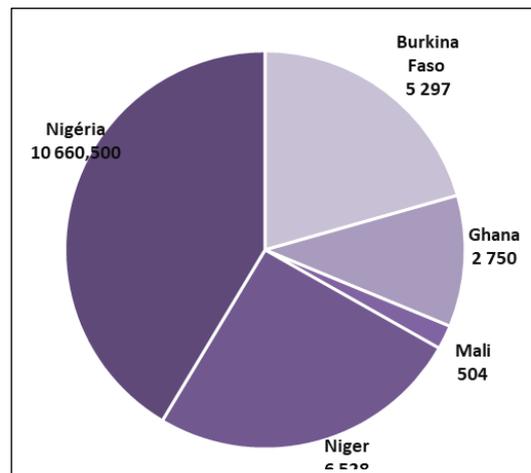
L'analyse des données fait ressortir que la Réserve est constituée en majorité des céréales maïs et sorgho comme l'illustre la figure 6 et tableau 2 ci-dessus. Les farines enrichies et l'aliment bétail ne sont pas pris en compte dans cette phase.

Tableau : 3 Répartitions des produits par pays de stockage

Produits	Quantité (Tonnes)		
	Déjà Stockée	En cours de livraison	Total
Nigéria	1 048,500	9 612	10 660,500
Niger	3 500	3 028	6 528
Burkina Faso	2 750	2 547	5 297
Ghana	2 750	0	2 750
Mali	0	504	504
Total	10 048,500	15 691	25 739,500

Source : UTGR

Figure 5: Répartition des produits par pays de stockage



Source : URGR

Le Nigéria stocke à lui seul près de la moitié (41%) du stock total de la Réserve comme l'illustre la figure 7 et tableau 3 ci-dessus.

D'autres acquis sont à consolider.

Il s'agit essentiellement du déstockage des produits de la Réserve qui a été réalisé au bénéfice de trois (3) pays en situation de crise alimentaire. La première opération d'urgence de la Réserve a été faite au Nigéria. Le stock de la Réserve a été sollicité pour une intervention dans le cadre de la contribution de la CEDEAO à la réponse à la crise alimentaire et nutritionnelle dans le Nord-Est du Nigeria : 1 130 tonnes livrées (mil, maïs et sorgho).

Figure 6 Photo de la cérémonie de remise des stocks au Nigéria et des stocks entreposés dans un magasin



Source : Service Communication ARAA/ Francis DABIRE

Les deuxième et troisième opérations de stockage ont été réalisées au profit du Niger et du Burkina Faso respectivement de 6528 et 4303 tonnes de produits céréaliers de la Réserve.

Dans le cadre de l'intervention de la CEDEAO aux pays en situation de crise, durant la période de soudure 2018, la Commission a aussi apporté la solidarité des 14 autres pays membres de la CEDEAO à la République du Niger (Figure 9) en mettant à la disposition de son gouvernement 6 528 tonnes de céréales entreposées dans les magasins de l'Office des Produits vivriers du Niger (OPVN). Ces quantités ont été stockées respectivement : à Dosso, pour 2 000 tonnes de mil, à Zinder, pour 1500 tonnes de céréales, dont 1 000 tonnes de maïs et 500 tonnes de sorgho entreposées à Zinder, à Birnin Konni, pour 1 028 tonnes de maïs, et à Maradi, pour 2000 tonnes de céréales, dont 1 000 tonnes de maïs et 1 000 tonnes de mil<sup>9</sup>.

Figure 7 Remise symbolique des vivres à Adamou Souley Hamadou par Sékou Sangaré au Niger



Source : Service Communication ARAA/ Francis DABIRE

À l'instar du Niger, le Burkina Faso en réponse à sa requête a bénéficié de la solidarité des autres pays la commission de la CEDEAO a mis la disposition du Burkina-Faso, 4303 tonnes de céréales. Ces quantités de la Réserve ont été stockées à Dédougou dans les magasins de la SONAGESS. Le stock comprend : 2 053 tonnes de maïs, 1000 tonnes de sorgho, 1000 tonnes de mil et 250 tonnes de riz local.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Extrait du Discours du Commissaire de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau (CAERE), SEKOU SANGARE prononcé à Dosso le 7 Août 2018.

<sup>10</sup> Extrait du Discours du Commissaire de l'Agriculture, de l'Environnement et des Ressources en Eau (CAERE) SEKOU SANGARE prononcé à Dédougou le 8 Août 2018.

Figure 8 Remise symbolique des vivres par Sékou Sangaré à Dédougou Brurkina Faso



Source : Service Communication ARAA/ Francis DABIRE

À travers cette Réserve, la CEDEAO veut poursuivre l'expansion et la diversification des offres de la Réserve régionale de Sécurité alimentaire, d'une part en renforçant les actions de résilience des populations affectées et d'autre part en renforçant les capacités de réponses de la CEDEAO face à toute situation de crise alimentaire pour les humains et le bétail. Le cas du Cap Vert qui demande dans sa requête une subvention financière n'a pas reçu de réponse favorable. La raison fondamentale est la non-effectivité de la mise en place de la Réserve financière. Néanmoins, des réflexions sont en cours pour apporter la solidarité régionale à ce pays en situation de crise alimentaire. Pour la campagne agricole 2018/2019, le Cap Vert a connu zéro (0) mm de pluie ; donc pas de récolte. Une situation préoccupante qui requiert une attention particulière de la CEDEAO.

Aussi, dans le cadre des activités d'appui à l'opérationnalisation de la Réserve, des mémorandums d'entente (MoU) ont été signés entre CEDEAO et les États membres en deux groupes : (Groupe 1: Togo, Sénégal, Burkina Faso, Guinée Bissau) ; (Groupe 2: Niger, Mali, TCHAD). Des études et renforcements de capacités des acteurs de stockage des produits et organisations des producteurs ont été réalisés par la Réserve. C'est dans cette optique que le RESOGEST qui stocke les produits de la Réserve a été redynamisé avec l'élaboration et la validation des textes l'organisant. Particulièrement pour les OP, elles ont bénéficié d'une campagne d'information pour une meilleure connaissance des procédures d'approvisionnement de la RRSA.

Le cadre de concertation avec les acteurs des systèmes d'information sur la sécurité alimentaire et les marchés et du stockage de sécurité alimentaire a été créé. À cet effet, un dispositif d'information régionale nommé ECOAGRIS est développé. Le peuplement de la plate-forme est en cours avec l'intégration de l'analyse de l'économie des ménages (HEA) dans les analyses du Cadre Harmonisé.

### **2.5.2 Défis : durabilité, opération**

Le principal défi est de rendre opérationnel le mécanisme institutionnel du dispositif de Gouvernance et de Gestion de la Réserve régionale de Sécurité alimentaire. La conférence des ministres en charge de l'Agriculture de la CEDEAO tenue à Ouagadougou a adopté le 8 juin 2018 à Ouagadougou, sur proposition des experts, les différentes mesures, et les instruments de gouvernance de la Réserve notamment le Comité de Gestion dont la composition et le fonctionnement sont contenus dans le règlement soumis à la conférence des chefs d'État tenue le 31 juillet 2018 à Lomé. Un comité ad'hoc a été mise en place pour gérer les urgences en attendant la mise en place du comité de gestion.

Sur le volet Financement de la Réserve, par la CEDEAO, il est prévu conformément à l'étude de faisabilité que la Réserve se finance sur les prélèvements communautaires. Mais vu que les pays ne sont pas à jour par rapport à leurs cotisations, le financement de la Réserve et sa pérennisation demeure une grande inquiétude.

Concernant le système d'information ECOAGRIS, il est souhaitable que les États prennent progressivement en charge le fonctionnement de la plate-forme.

### **2.5.3 Difficultés**

L'opérationnalisation de la Réserve connaît des difficultés. Certaines sont liées d'abord au stockage des produits de la Réserve dans certains pays ; en suite à l'approvisionnement et à la conservation des produits nutritionnels notamment les farines enrichies.

D'autres concernent les aspects logistiques lors des interventions de la Réserve ; en suite du transit frontalier des stocks de la Réserve et de l'exonération et enfin de la capacité des organisations paysannes régionales à répondre aux appels d'offres en respectant les normes de qualité et les contrats. En outre, l'épineux problème de financement de la réserve par la CEDEAO à travers les prélèvements communautaires constitue un défi majeur pour la pérennisation de la Réserve au terme du financement UE. À cet effet, la présente étude conduit à une cartographie des risques de la Réserve.

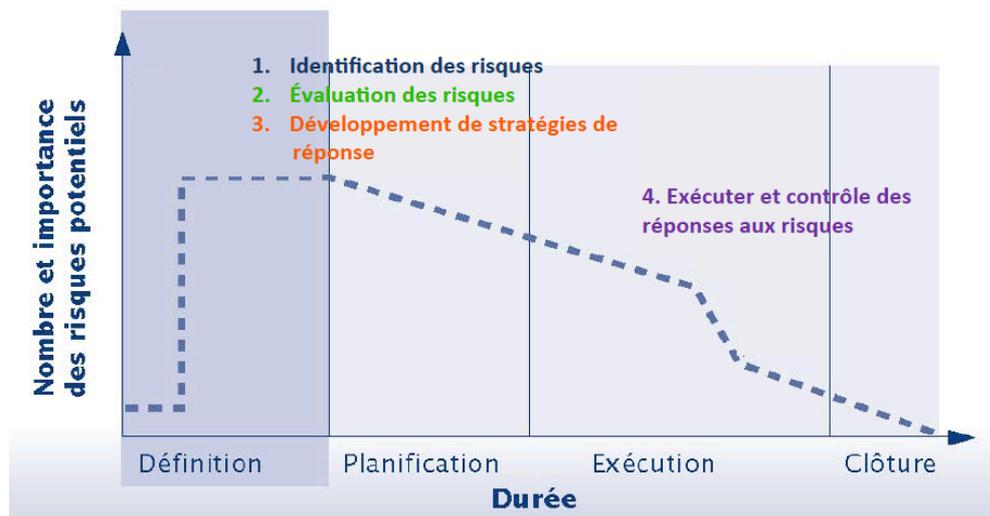
Le présent chapitre a présenté l'ARAA et la RRSA. Il ressort que le siège de l'ARAA abrite. L'Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR). Depuis le démarrage du projet sous financement de l'UE, l'ensemble du dispositif a pu être testé ; de la mobilisation des stocks physique à la remise des vivres aux populations en situation d'insécurité alimentaire de l'espace. Le design de la Réserve et ses instruments de gouvernance ont été adoptés par acteurs, mais ne sont pas encore opérationnalisés. Une analyse approfondie des résultats réalisés permet d'élaborer une cartographie des risques qui peuvent compromettre cet outil de gestion des crises alimentaire et de gouvernance de la sécurité et souveraineté alimentaire.

### 3 Cartographie des Risques de la Réserve

Au regard des résultats de l'analyse de la Réserve, les propositions émises se trouvent fondées et renforcent l'étude. Ainsi à la suite du chapitre précédent, cette partie conduit à l'élaboration d'une cartographie des risques à la suite d'une analyse approfondie des résultats réalisés. La cartographie présente les différents risques qu'encourt la Réserve et constitue un outil qui contribuera à sa meilleure gestion.

Le processus de cartographie des risques s'inscrit dans une méthodologie systématique globale visant à identifier les risques, à les hiérarchiser et à les quantifier, afin non seulement de réunir toutes les informations pertinentes, mais aussi de proposer des mesures de mitigation pour juguler ces risques.

Figure 9 Processus d'élaboration de cartographie de risque

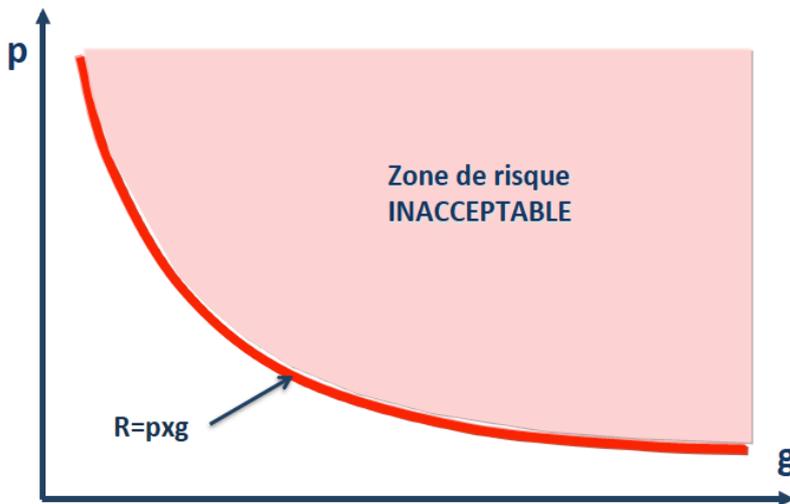


Source : MPI, 2014

De façon générale, le risque a une définition selon le domaine dans lequel on est (Benoit A. Aubert et Jean-Grégoire Bernard, 2004) (Aubert, B.A. et Bernard, 2014). Selon le Grand Robert (2005), le risque est défini comme un «danger éventuel plus ou moins prévisible».

En gestion de projets, il est défini comme un événement potentiel – hors de contrôle du projet- qui peut affecter le résultat attendu. Le risque se mesure par le produit de la probabilité et de la gravité soit ( $R = p \times g$ ;  $p$ =probabilité d'occurrence d'un événement ;  $g$ = gravité, conséquence).

Figure 10 Définition du Risque



Source : MPI, 2014

Dans le cadre de l'élaboration de cette cartographie, des entrevues, des entretiens structurés avec les parties prenantes du projet ont été réalisés. Pour compléter la collecte, un questionnaire électronique googleform a été utilisé pour recueillir ces informations. Des personnes ressources et partenaires techniques notamment les consultants qui ont contribué à l'élaboration du projet d'appui à la Réserve régionale de sécurité alimentaire ; ont été consultés.

### 3.1 Identification des risques

#### 3.1.1 Définition des familles/catégories de risques

L'identification des risques a consisté à définir d'abord les familles ou catégories au sein desquels sont été logés les probables risques. Ainsi, huit (8) familles de risque ont été retenues. Il s'agit des risques opérationnels, techniques, économiques, juridiques, politiques, sociaux, environnementaux, et ceux liés à la continuité de l'activité. Ensuite, une description des différentes catégories de risques est faite au (tableau 3). Aux termes de la catégorisation et de la collecte des informations, des risques ont été identifiés et catégorisés. Une évaluation est faite sur la base d'une matrice de risque et des mesures de mitigation sont proposées.

Dans le cadre de l'identification de ses risques, les informations ont été collectées auprès des parties prenantes et analysées au chapitre précédent. Il ressort d'abord l'identification des risques en fonction des univers définis ; ensuite, une présentation de ces risques à base du diagramme d'Ishikawa, puis leur évaluation à travers les niveaux de criticité et enfin des propositions de mesures de mitigations.

#### 3.1.2 Analyse croisée des outils SWOT et PESTEL

Au regard des résultats de la collecte et de l'analyse croisée SWOT/PESTEL, les risques identifiés et regroupés dans les huit (8) catégories conformément au tableau ci-dessous.

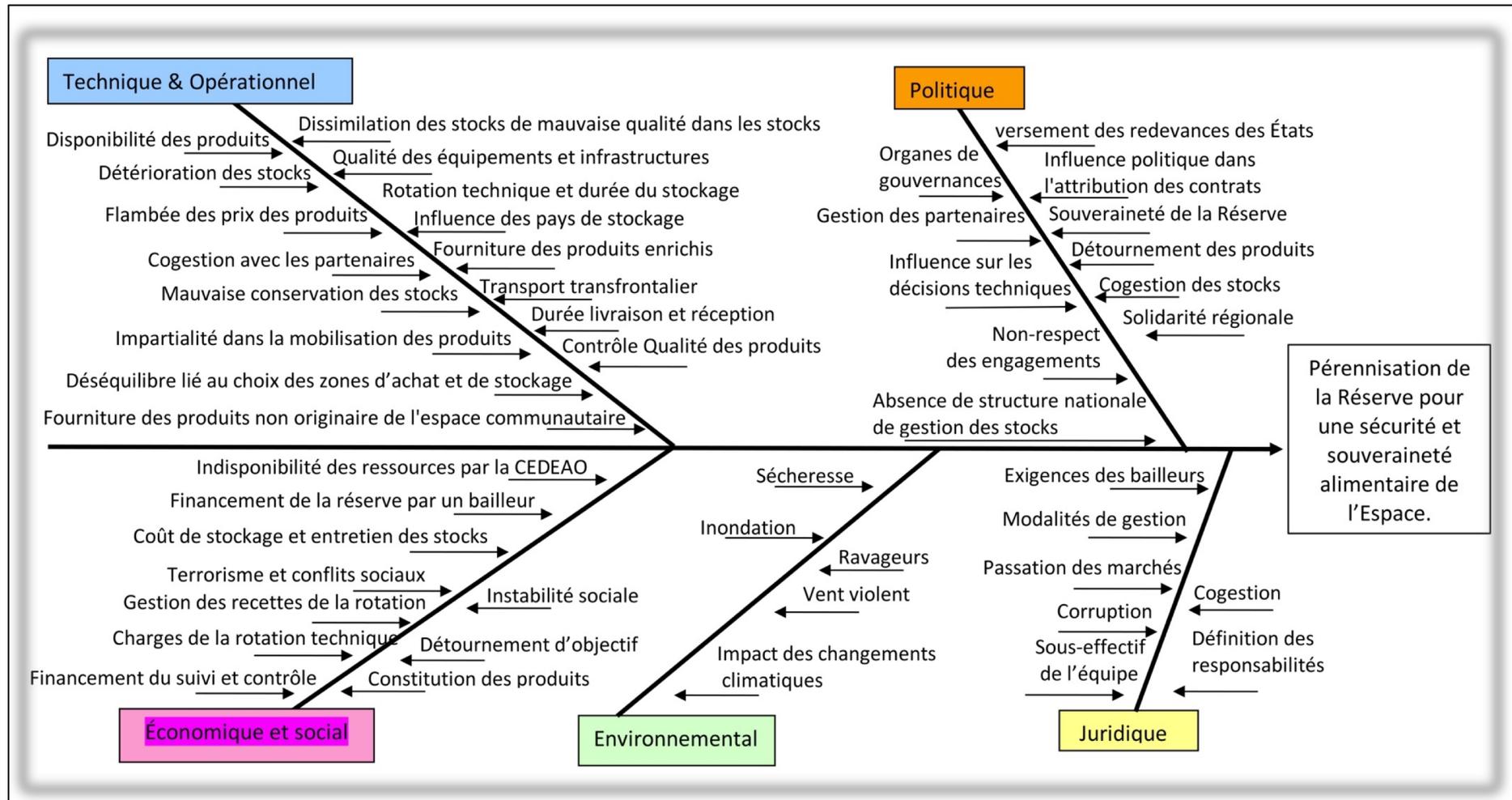
Tableau 4 : Analyse croisée des outils SWOT et PESTEL

			PESTEL						
			Politique	Économique	Sociale	Technologique	Environnement	Légal	
SWOT	Origine interne	FORCES	Mise en place de la Réserve par un acte additionnel des chefs d'État de la CEDEAO, L'engagement moral des États, L'Engagement du CAERE, Mise en place d'une coordination et l'UTGR, au sein de l'ARAA, l'adhésion des parties prenantes, Disponibilité des ressources allouées par le bailleur,	L'engagement moral des États de la CEDEAO, L'Engagement du CAERE	Disponibilité des ressources allouées par le bailleur,	L'adhésion des parties prenantes,	Capacité de Développement des outils techniques de gestion,	Disponibilité d'espace et de terres cultivables riches, Zone tropicale de forte production dans l'espace, Pays côtier,	Mise en place de la Réserve par un acte additionnel des chefs d'État de la CEDEAO, Mise en place d'une coordination et de l'UTGR logé au sein de l'ARAA.
		FAIBLESSES	Pas de participation financière par la CEDEAO à la mise en place de la Réserve, Retard accusé dans le démarrage du projet d'appui à la mise en place de la Réserve, Difficultés pour la constitution du stock dans les sous-espaces La Réserve ne dispose pas d'espace propre de stockage	La Réserve ne dispose pas d'espace propre de stockage, Lenteur dans les engagements des États,	Trop faible participation financière par la CEDEAO à la mise en place de la Réserve,	Faible connaissance de la Réserve,	Absence d'outils technologiques modernes, Non-utilisation des outils technologiques modernes dans la gestion,	État défectueux des structures de stockages	Ressources humaines (insuffisantes) Absence de manuel de procédures formelles de gestion,
	Origine Externe	OPPORTUNITÉS	Les Réseaux des organisations professionnelles agricoles, Le RESOGEST, Disponibilité des PTF et ONG internationales dans l'accompagnement, Disponibilité des produits.	Disponibilité d'accompagnent des PTF et ONG internationales,	Disponibilité des produits,	Adhésion des parties prenantes,	Contrôle et suivi à distance à base d'outils technologique moderne,	La disponibilité des autres produits non stockés par la Réserve,	La structuration, organisation et formalisation des organisations professionnelles agricoles, Les RESOGEST,
		MENACES	Financement de la Réserve par un bailleur, Enjeux de la Rotation technique des stocks, Détournement d'objectif, Détérioration des stocks, Corruption, L'instabilité et les conflits dans la sous-région, La continuité de la réserve.	Ingérence accrue des pays bailleurs Politisation des décisions de la Réserve.	Charge élevée du déstockage, Financement externe de la Réserve,	Conflits sociaux, Persée terroriste,		Les aléas climatiques,	Résiliation des contrats de financement,

Source : Auteur 2019

### 3.2 Présentation des risques avec l’outil diagramme d’Ishikawa

Figure 11 Présentation des risques avec le diagramme d’Ishikawa



Source : Adapté avec l’outil d’analyse Diagramme d’Ishikawa, Auteur 2019

### 3.3 Évaluation des risques identifiés

#### 3.3.1 Description de l'univers des risques

Tableau 5 Description des univers de risque

Univers	Description de l'univers des risques
Opérationnel	Ensemble des risques liés à la gestion physique : Constitution (Achat, Transport, Stockage), entretien et Déstockage. Facilitation des échanges transfrontaliers. Les risques annexes de gestion : Cogestion avec les partenaires, et la coordination avec les autres parties prenantes
Techniques	C'est l'ensemble des risques liés à la Qualité des stocks, Qualité des équipements et infrastructures, au respect des normes, et à la rotation technique
Économique	Ensemble des risques liés au financement de la Réserve : les achats pour la constitution des stocks physiques, au stockage, charges de déstockage, La Réserve financière et surtout la souveraineté de la financière par la CEDEAO.
Juridique	C'est l'ensemble des risques liés au cadre juridique, processus de contrats, procédures.
Politique	Les risques liés à la gouvernance (organes et engagement des États), instabilité dans l'espace, Souveraineté, mauvaise gestion de la réserve, politisation des décisions et des analyses. Non-respect des engagements par les États
Sociale	Les risques liés aux conflits sociopolitiques, les menaces terroristes
Environnemental	Les risques liés aux facteurs environnementaux
Continuité de l'activité	Les facteurs pouvant contribuer à la non-pérennisation de la Réserve

Source : Auteur 2019

#### 3.3.2 Référentiels d'occurrence des risques

Dans le cadre de l'évaluation des risques identifiés, un référentiel a été conçu pour la probabilité d'occurrence tableau 6 et le niveau de gravité tableau 7 sur une échelle de 1 à 4 avec des éléments d'appréciations.

Tableau 6 Référentiel pour l'évaluation des probabilités d'occurrence

Probabilité d'occurrence	1 Très peu probable	2 Peu probable	3 Probable	4 Très probable
Éléments d'appréciation	- Peu susceptible d'intervenir	- Peu susceptible d'intervenir, mais possible	- Occasionnelle / peut parfois survenir	- Susceptible d'intervenir dans l'immédiat ou à court terme

Source : Auteur 2019

Tableau 7 Référentiel pour l'évaluation de la gravité

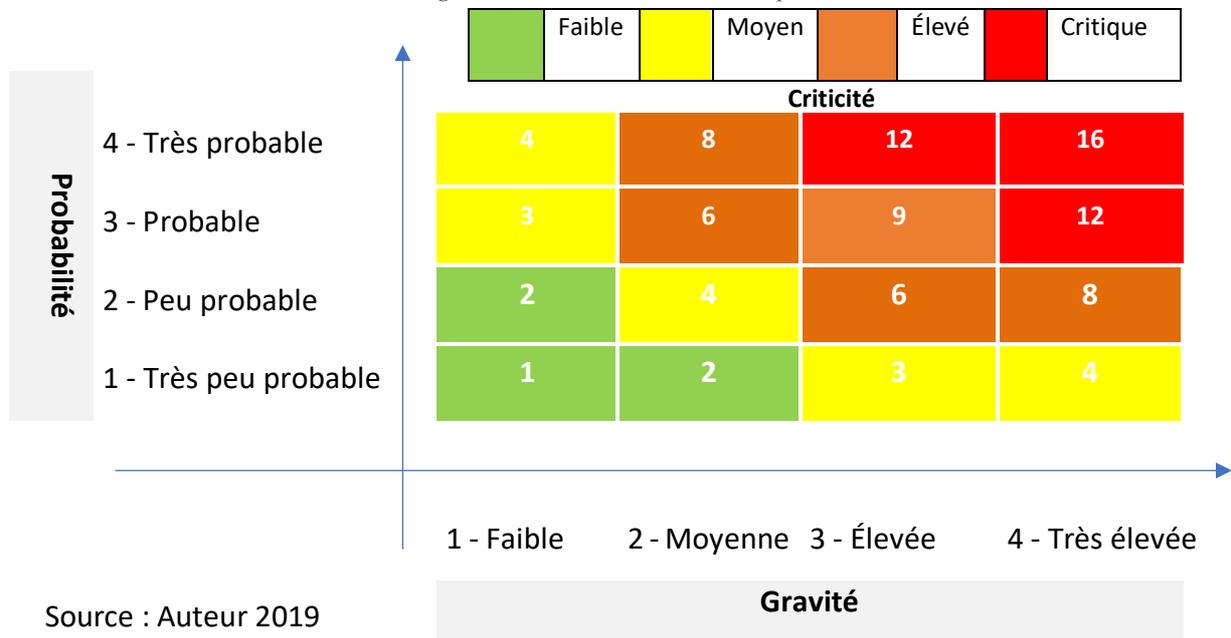
Probabilité d'occurrence	1 Faible	2 moyen	3 élevé	4 Critique
Éléments d'appréciation	- Peu susceptible d'intervenir	- Peu susceptible d'intervenir, mais possible	- Occasionnelle / peut parfois survenir	- Susceptible d'intervenir dans l'immédiat ou à court terme

Source : Auteur 2019

### 3.3.3 Outils d'évaluation du Risque

Dans le cadre de cette étude, l'évaluation des risques se base sur la criticité qui est le produit de la probabilité d'occurrence et celle de la gravité. Dans le cadre de notre cartographie, la criticité est définie à l'échelle de 1 à 16 conformément à la figure ci-dessus. Ainsi, de 1 à 2 le niveau de criticité est faible ; de 3 à 4 le niveau est moyen ; de 6 à 9 le niveau élevé et de critique de 12 à 16. Pour plus de visibilité, des couleurs ont été affectées aux différents niveaux de criticité. Il s'agit premièrement de la couleur la verte pour faible, deuxièmement la couleur jaune pour moyen, troisièmement de l'orange pour élever et quatrièmement du rouge pour le niveau critique.

Figure 12 Outils d'évaluation des risques



Au terme de l'identification des risques selon les différents univers définis, une description de ceux-ci et des effets probables ont été développés. Ainsi, sur la base de ces trois éléments combinés, l'évaluation des risques réalisée à travers une matrice de risque avec l'outil d'analyse Excel donne le premier résultat contenu dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8 Évaluation des Risques

N°	Univers / Famille des risques	Risques identifiés	Descriptions	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité
1	Opérationnel	Flambée des prix des produits	Éveil des prix des produits pour les populations des zones choisies pour les achats	Augmentation de la résilience des populations locales, diminution de l'accessibilité et disponibilité des produits	3	3	56%	Orange
2		Impartialité dans la mobilisation des produits	Bradage des produits par les producteurs,	Perte de revenu, Fluctuation des coûts sur les marchés	4	4	100%	Rouge
3		Déséquilibre lié aux choix des zones d'achat et de stockage	Définition des zones d'achat et des zones de stockage, confrontent à la situation d'insécurité alimentaire dans l'espace	Difficulté d'approvisionnement des zones de production jusqu'au magasin,	2	1	13%	Vert
4		Mauvais entretiens des stocks	Condition de stockages, qualité des traitements phytosanitaires et la manutention	Perte des produits et de ressources	2	4	50%	Orange
5		Difficulté de déstockage	Absence d'utilisation pour intervention ou de débouché pour vendre le stock	Stagnation et détérioration des stocks	3	3	56%	Orange
6		Détérioration des stocks	Enfarinement, attaques par les prédateurs, intempéries	Perte partielle ou totale des stocks	3	2	38%	Jaune
7		Cogestion avec les partenaires	La constitution et l'utilisation sont objet de non-objection des partenaires	Lenteur, Blocage dans la gestion	2	1	13%	Vert
8		Coordination avec les prestataires	Se référer toujours aux partenaires	Non atteinte des objectifs dans le temps	2	2	25%	Vert
9		Disponibilité des produits	Produit de la saison de campagne agricole	Indisponibilité en quantité suffisante dans l'espace de mobilisation choisie	4	4	100%	Rouge
10		Fourniture des produits enrichis	Produit nutritionnel enrichi pour les cas d'insécurité alimentaire aiguë	Fourniture des produits non locaux pour cause de non-disponibilité des produits dans l'espace	4	4	100%	Rouge
11		Fourniture des produits non originaire de l'espace communautaire	Livraison par les firmes, entreprises privées et multinationales	Dissimulation des stocks d'origine internationale	3	3	56%	Orange
12		Contrôle Qualité des produits achetés	Vérification des normes techniques, taux d'impuretés, d'humidité, qualité physique des grains	Livraison de stock de mauvaise qualité	1	1	6%	Vert

N°	Univers / Famille des risques	Risques identifiés	Descriptions	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité
13	Technique	Dissimulation des stocks de mauvaise qualité dans les stocks	Taux élevé des produits de mauvaise qualité	Détérioration rapide des stocks, augmentation des charges de conservation	2	2	25%	
14		Qualité des équipements et infrastructures	États des équipements et infrastructures de stockage	Utilisation de mauvais équipements et mauvaise condition de stockage entraînant une importante perte des stocks	2	2	25%	
15		Transport et transit transfrontalier	Formalités de passage aux frontières	Durée longue de passage des produits entraînant la contamination des produits, attaque des stocks par les prédateurs et charançons	2	3	38%	
16		Rotation technique	Utilisation des produits pour intervention, la vente pour renouveler le stock	Détournement d'objectif ou vol, Difficultés de commercialisation des produits en cas de non-commercialisation	3	3	56%	
17		Influence des pays de stockage sur les cabinets chargés de l'inspection	Mécanisme d'inspection terrain et suivi des opérations	Corruption, Dissimulation des difficultés, découverte à temps des constats et états de détériorations des stocks,	1	3	19%	
18		Faible fréquence du suivi et contrôle des équipes de la Réserve	Mécanisme d'inspection terrain et suivi des opérations par l'équipe de la Réserve et les partenaires	Absence de rigueur dans la gestion des produits	4	2	50%	
19		Temps mis pour livraison des produits	Hors délais de livraison	Retard dans la livraison des produits	2	1	13%	
20		Temps mis pour la réception des produits	Hors délais de réception	Avenant aux contrats	3	2	38%	
21		Durée de stockage	Les produits alimentaires (céréales) ne doivent pas dépasser 3 années de stockage et de traitement,	Diminution de la valeur nutritive du fait des nombreux traitements, inefficacité des traitements, intoxication des produits	3	3	56%	
22		Économique	Financement de la réserve par un bailleur	Les ressources financières de la Réserve sont apportées par un bailleur (l'UE)	Non-appropriation du financement par la CEDEAO	4	4	100%

N°	Univers / Famille des risques	Risques identifiés	Descriptions	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité
23	Économique	Financement de la constitution des produits	Utilisation des procédures du bailleur	Perturbation des réalités techniques du terrain	4	4	100%	Red
24		Financement des coûts du stockage et d'entretien des stocks	Charges financières des prestations de stockage et d'entretien (manutention et traitement)	Coût élevé des prestations, car la réserve ne dispose pas de ses propres structures de stockage	4	4	100%	Red
25		Financement du déstockage	Prise en charge des frais de manutention de transport pour intervention ou pour la vente pour renouveler	Non-allocation des ressources financières	3	2	38%	Yellow
26		Charges financières de la rotation technique des stocks	Prise en charge des frais connexes de rotation, vente (manutention emballage, transports)	Indisponibilité des ressources	1	2	13%	Green
27		Gestion des recettes issues de la rotation technique des stocks	Recettes issues de la vente des stocks	Détournement des ressources	1	1	6%	Green
28		Financement du suivi et contrôle des équipes de la Réserve	Équipement et frais de mission de contrôle	Mauvaise qualité ou absence du suivi et contrôle	2	2	25%	Green
29		Détournement d'objectif	Utilisation des ressources à d'autres fins	Corruption et vol des ressources	1	3	19%	Yellow
30		Absence de la réserve financière	Non-constitution des fonds de la Réserve,	Non-reconstitution des stocks	3	4	75%	Orange
31		Indisponibilité des ressources	Non-opérationnalisation du fonds de développement agricole et au reversement des prélèvements communautaires	Pas financement de la réserve	4	4	100%	Red
32		Juridique	Exigences des bailleurs	Respect strict des procédures	Règles de gestion financières dictées par les bailleurs, Allongement et lourdeur dans les procédures conduisant au dépassement des délais	3	2	38%
33	Modalités de constitution des stocks (Achat et stockage)		Approche contractuelle par passation des marchés pour l'achat et le stockage pour l'achat et le stockage	Dépassement des délais,	3	4	75%	Orange
34	Passation des marchés pour fourniture des produits		L'exigence de montage et soumission des dossiers	Les organisations paysannes ne postulent pas aux marchés, les contrats sont attribués à des firmes	4	4	100%	Red

N°	Univers / Famille des risques	Risques identifiés	Descriptions	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité
35	Juridique	Faible maîtrise de la passation des marchés	Déficit de compétences juridiques par les organisations paysannes pour postuler aux appels d'offres	Faible participation des organisations paysannes aux appels	4	4	100%	Red
36		Corruption dans l'attribution des contrats	Favoritisme dans les DAO et procédures de passation des marchés	Livraison des stocks non mobilisés dans l'espace CEDEAO dû aux procédures de marché international	2	3	38%	Yellow
37		Effectif personnel de la Réserve	Grande charge de travail pour un effectif réduit	Surexploitation du personnel	2	3	38%	Yellow
38		Définition claire des responsabilités dans la gestion et l'application des bonnes pratiques à toute la région	Définition des responsabilités et les bonnes pratiques de gestion des stocks alimentaires	Situation des responsabilités en cas de sinistres	4	4	100%	Red
39		Cogestion avec les bailleurs	Obligation d'émission de la non-objection avant toute opération	Blocage des déstockages	3	4	75%	Orange
40	Politique	Non-opérationnalisation des instruments et organes de gouvernance	Gouvernance de la Réserve (Comité de gestion non fonctionnel)	Mauvaise gestion	4	4	100%	Red
41		L'encrage institutionnel du personnel de la Réserve	Restructuration de l'UTGR au sein de l'ARAA	Diminution de l'efficacité de la réserve, engouffrement du personnel de la réserve dans le dispositif de l'ARAA, lourdeur dans le fonctionnement	1	2	13%	Green
42		Mauvaise gestion des pays prestataires	Manque d'expertise pour une gestion qualitative	Détérioration des produits	3	3	56%	Orange
43		Influence sur les décisions techniques	Politisation des décisions et analyses	Prise de décisions non conformes	1	2	13%	Green
44		Non-respect des engagements	Les États membres n'assument pas leurs responsabilités et engagements pris	Difficultés opérationnelles de la Réserve	3	4	75%	Orange
45		Influence politique dans l'attribution des contrats	Non-respect des clauses de contrats par les partenaires	Attribution à des pays ne respectant pas les normes ou ne remplissant pas les conditions	1	2	13%	Green

N°	Univers / Famille des risques	Risques identifiés	Descriptions	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité
46	Politique	Souveraineté de la Réserve	Cogestion avec les gouvernements des pays développés	Forte Ingérence des gouvernements de ces pays dans la gestion	4	4	100%	Red
47		Détournement des produits	Utilisation à d'autres fins	Diminution des produits et quantités stockés	1	2	13%	Green
48		Solidarité régionale	Assistance d'urgence accordée aux États sans engagement pris au haut niveau	Non-reconstitution des stocks par les pays bénéficiaires	3	2	38%	Yellow
49		Cogestion des stocks,	Gestion partagée avec les PTF	Non-souveraineté dans la gestion	3	2	38%	Yellow
50		Non-versement des redevances des États	Non-paiement des prélèvements communautaires qui doit financer la Réserve,	Non-pérennisation de la Réserve	3	4	75%	Orange
51		Absence de structure nationale de gestion des stocks	Établissement public de gestion des produits et de stocks de sécurité	Non-mutualisation des 5% des stocks nationaux	3	4	75%	Orange
52	Social	Instabilité et conflits sociopolitiques	Conséquence de la crise au sahel	Difficulté d'accès à certaines zones	4	4	100%	Red
53		Terrorisme dans l'espace	Prise en otage ou destruction du stock	Perte du stock et tollé médiatique pour les terroristes	4	4	100%	Red
54	Environnement	Impact des changements climatiques	Sécheresse, inondation, vent violent, ravageur	Destruction des productions	3	4	75%	Orange
55		Défis et enjeux du secteur agricole dans l'espace (l'ECOWAP)	Difficultés de la mise en œuvre de l'ECOWAP	Réduction de la disponibilité	3	3	56%	Orange
56	Continuité de l'activité	Non-pérennisation de la Réserve	Au terme du financement, la réserve peut mourir pour cause de non-appropriation de son financement et de sa gestion par la CEDEAO	Disparition de la Réserve et Dépendance de l'aide internationale comme outils de réponse aux crises d'insécurité alimentaire	4	4	100%	Red

Source : Auteur, 2019

### 3.4 Synthèse de la matrice des risques et mesures de mitigation à l'issue de l'évaluation des risques

Tableau 9 Synthèse de la matrice des risques

N°	Univers des Risques	Description des risques contenus dans l'univers	Effets si le risque survient	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Mesure de Mitigation
1	Opérationnel	Les risques liés à la gestion physique, les échanges transfrontaliers, la Cogestion avec les partenaires et la coordination avec les parties prenantes	Mauvaise gestion	3	3	56%	Élevé	Mettre en place un dispositif efficace de contrôle et de suivi évaluation des activités des partenaires de mises en œuvre
2	Techniques	Qualité des stocks, des équipements et des infrastructures ; Respect des normes, Déstockage et Rotation techniques	Détérioration rapide et perte des produits	2	3	38%	Moyen	Veiller au respect des normes technique de gestion
3	Économique	Les risques liés au financement des achats pour la constitution des stocks physiques, au stockage, les charges du déstockage et la Réserve financière	Baisse de la performance de la Réserve	4	4	100%	Critique	Appropriation du financement de la réserve par la CEDEAO au moins à 80%
4	Juridique	Les risques liés au cadre institutionnel, processus de contrats, corruption	Détournement d'objectif	1	2	13%	Faible	Rendre opérationnels les organes de gouvernance
5	Politique	Les risques liés à la gouvernance, l'instabilité dans l'espace, Souveraineté, mauvaise gestion de la réserve, politisation des décisions et des analyses ; Non-respect des engagements par les États	Rejet de la Réserve par les partenaires et bénéficiaires	2	3	38%	Moyen	Définir clairement le rôle de tous les acteurs et niveau de responsabilité
6	Sociale	Conflits socio-politiques et les menaces terroristes	Plus des crises alimentaires	4	4	100%	Critique	Maîtriser les acteurs et sécuriser les sites de stockage
7	Environnemental	Les risques liés à l'impact des changements climatiques et catastrophes naturelles	Baisse de la production locale	3	4	75%	Élevé	Souscrire à la police d'assurance de Africa Risk Capacity (ARC)
8	Continuité de l'activité	Les facteurs pouvant contribuer à la non-pérennisation de la Réserve	Dépendance de l'aide extérieure	4	4	100%	Critique	Assurer le financement du fonctionnement de la Réserve pour mieux gérer les crises

Source : Auteur, 2019

### **3.1 Matrice détaillée des Risques**

La matrice détaillée des risques (Annexe 1) est l'outil consolidé de la cartographie des risques. Présentée sous tableur, elle livre le résultat de l'aboutissement des différentes étapes de cartographie. Pour minimiser les risques, les études de faisabilité ont adopté le transfert de certains risques à travers une approche contractuelle avec les structures spécialisées notamment les structures nationales de gestion des stocks de sécurité et les cabinets de contrôle, pour la constitution et la gestion physique des stocks. Néanmoins, des risques identifiés persistent et peuvent entraver la pérennisation de la Réserve.

Ainsi pour juguler ses risques, des mesures de mitigation sont proposées à l'ensemble de ces risques identifiés (transférés ou non) dans (Annexe 1) matrice détaillée des risques.

Au terme, cette cartographie a permis d'identifier 56 risques repartis dans 8 familles de risque. Les risques ont été identifiés et décrits ainsi que leur effet en cas de survenance. L'évaluation a permis de mesurer le niveau de criticité du risque en cas de survenance. Pour certains de ses risques, des mesures ont été prises. Il s'agit d'un transfert de risques aux structures en charge de la gestion technique des stocks dans une approche contractuelle.

Aux côtés de ses actions de maîtrise, l'étude a proposé des mesures de mitigation pour juguler ses risques en vue d'une gestion efficace et efficiente de la Réserve.

### **3.2 Limites et recommandations**

#### ***3.2.1 Limites de l'étude***

La présente étude comporte des limites. La première limite concerne l'affectation des points aux critères d'appréciation de la sévérité des risques. Cette partie devrait être validée avec les parties prenantes. Néanmoins, sur la base des informations collectées sur le projet et l'implication du personnel de l'UTGR, la probabilité de survenance du risque et son niveau de gravité ont pu être définis. La deuxième concerne la non-validation des résultats par les parties prenantes de la Réserve. Ainsi, les résultats ne peuvent pas être utilisés ou cités sans avoir commandité une étude propre. Néanmoins, les résultats de la présente étude serviront à titre consultatif pour guider la gestion de la Réserve. La troisième concerne la non-élaboration d'un plan de mise en œuvre des mesures proposées.

#### ***3.2.2 Recommandations.***

Au terme de l'analyse des résultats de la mise en œuvre de la phase pilote de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO, des mesures de mitigation pour juguler les risques ont été élaborées. Ainsi, sur la base de ces mesures des recommandations sont formulées à l'endroit des parties prenantes pour une gestion efficace en vue de pérenniser la

Réserve pour la sécurité et souveraineté alimentaire dans l'espace CEDEAO. Ces recommandations s'adressent d'abord à la conférence des Chefs d'États et de gouvernement de la CEDEAO, en suite à l'ARAA, d'une part le RESOGEST, d'autre part les partenaires techniques et financiers, et enfin les organisations professionnelles agricoles régionales.

### **À l'endroit des États membres de la CEDEAO**

L'initiative des Chefs d'États et de gouvernement de la CEDEAO de doter l'espace communautaire d'une Réserve de sécurité alimentaire pour faire face aux crises alimentaires récurrentes est une très salubre compte tenu des conditions de sécurité alimentaire de l'espace. La Réserve est initiée non seulement pour une perspective de sécurité, mais aussi de souveraineté alimentaire. Cependant, en analysant les avancées du projet, il ressort de cela que la totalité du financement de cette Réserve est assurée par les partenaires externes qui dictent leurs exigences dans sa gestion, privant ainsi l'institution de sa véritable souveraineté. Ainsi, il est recommandé à la CEDEAO, de prendre les dispositions nécessaires pour assurer le financement de la Réserve sur ses fonds propres pour garantir une continuité de l'activité au terme du financement des partenaires. Ce financement peut se faire sous trois (3) formes : (i) sur les prélèvements communautaires (ii) sur le fonds de développement agricole de la CEDEAO et en dernier recours (iii) grâce à l'apport financier des partenaires. Avec les nouvelles techniques de mobilisation de ressources, un crowdfunding peut être initié pour mobiliser les ressources pour financer la Réserve.

Ensuite, un ambassadeur de la sécurité alimentaire peut être nommé avec pour mission de faire des lobbyings et plaider pour mobiliser des ressources dons, legs... pour financer la Réserve. Cette personnalité à nommer doit être une personne qui a marqué l'espace par son engagement. Cette personnalité peut être choisie parmi les artistes, chanteurs, footballeurs, personnalités politiques, opérateurs économiques ou autres.

Par ailleurs, après la mise en place des organes de gestion, il faut veiller à leur opérationnalisation, les renforcer et assurer un financement durable à travers une part importante provenant du prélèvement communautaire. La CEDEAO doit donc prendre le leadership total de la Réserve (autofinancement, gouvernance, reddition des comptes...); créer et maintenir la confiance avec les États membres; assurance risques; mettre en place une législation, des instruments et des mécanismes de gestion avec des pratiques transparents et efficaces. Considérant aussi le manque de moyen de pression sur les États à s'acquitter de leur engagement de reconstitution systématique sac par sac, il est recommandé à la CEDEAO, - en cas de défaillance de ce système de remboursement grain pour grain- de fixer une quantité  $Q_0$  de solidarité (100 tonnes par exemple) à laquelle on ajoute une quantité proportionnelle au niveau de contribution de l'État membre au financement de la Réserve. Il faudra fixer un plafond du besoin d'un pays par la Réserve ( $x\%$  du gap exprimé dans le plan de réponse). Soit  $G$  le gap exprimé par un pays dans son plan de réponse. La réserve ne peut

prendre en charge plus de x% de G. Si le pays a payé y% de sa contribution à la Réserve, la contribution maximale de la Réserve pour ce pays sera :  $Q_0 + G * x\% * y\%$ .  $(100 + 500 * 0.1 * 0.5) = 125$  tonnes avec  $Q_0$  la quantité de solidarité, 500 tonnes le gap contenu dans le plan de réponse, 10% le maximum du gap pouvant être prise en charge par la Réserve et 50% le taux de contribution de l'État membre à la Réserve.

Enfin, concernant le système d'information ECOAGRIS, il est souhaitable que la CEDEAO instruisse ses États membres pour qu'ils prennent progressivement en charge le fonctionnement de la plate-forme en l'intégrant dans leur système d'information.

#### - **À l'endroit de l'ARAA**

En qualité d'organe opérationnel abritant l'unité technique de la Réserve, il est recommandé à l'ARAA de veiller à maintenir la confiance avec les États membres ; ensuite, veiller au bon fonctionnement et au renforcement des organes de gestion mis en place, les doter d'un manuel de procédures, d'une part mener un plaidoyer avec le commissaire chargé de l'agriculture auprès des instances de la CEDEAO pour assurer un financement durable de la Réserve. Aussi il faudra renforcer la souveraineté du financement et l'appropriation de la gouvernance de la Réserve par la CEDEAO et les États membres. Par ailleurs, la Réserve devra entreprendre des suivis et contrôles réguliers conjointement avec le RESOGEST chargé du stockage ; d'autre part, mieux sensibiliser les acteurs sur les enjeux de la Réserve, les impliquer davantage et assurer une bonne communication. Enfin, l'ARAA doit mettre en œuvre dans les règles de l'art les décisions de la conférence des chefs d'État et de gouvernement de la CEDEAO et veiller à l'atteinte des objectifs.

#### - **À l'endroit de l'UEMOA**

À travers son appui aux structures nationales de stockage, l'UEMOA a construit des magasins modernes de stockage de grande capacité dans l'espace. Il est donc recommandé la mutualisation de ces magasins pour augmenter la capacité de stockage de la Réserve, et baisser les charges de location des magasins dans la gestion.

#### - **À l'endroit des partenaires techniques**

Ils constituent le bras opérationnel de la Réserve. La vie de la Réserve ainsi que ses objectifs ne peuvent être atteints que si les partenaires remplissent leurs engagements dans les règles de l'art et avec professionnalisme. Ainsi, les recommandations suivantes sont proposées à tous ces partenaires.

- **À l'endroit du RESOGEST**

Chargé de la réception, du stockage et de la conservation des stocks, le RESOGEST a bénéficié d'appui de la Réserve pour sa redynamisation. Une étude de capitalisation des bonnes pratiques de gestion des stocks a été réalisée avec les acteurs. Il est recommandé de finaliser l'étude et mettre à disposition du réseau ainsi que les organisations professionnelles agricoles régionales le rapport d'étude ; un outil indispensable pour une gestion efficace des produits. Il doit faciliter la signature des mémorandums d'entente entre les ministères chargés de la gestion des stocks nationaux et la CEDEAO.

- **Aux organisations professionnelles agricoles régionales**

Les organisations professionnelles agricoles régionales sont une partie prenante essentielle du projet. La réussite et la pérennisation de la Réserve reposent sur le degré d'appropriation et le niveau d'implication. Aux organisations professionnelles du secteur agro-sylvo-pastoral, ainsi qu'au secteur privé dans les pays membres, il est recommandé davantage d'implication dans un cadre partenarial aux côtés des États et des partenaires au développement, pour accélérer la croissance dans le secteur en y valorisant les nombreuses opportunités d'affaires génératrices d'emplois et de revenus notamment pour les jeunes et les femmes.

- **À l'endroit des organisations internationales**

Les organisations internationales telles que le PAM et la FAO disposent de capacités techniques et un pôle de compétences avérées dans la gestion des produits et la sécurité alimentaire. Il est donc recommandé de renforcer le cadre de partenariat entre ses institutions et la CEDEAO pour un transfert de compétences et d'expériences.

- **À l'endroit des Partenaires financiers**

La continuité des projets financés sur ressource externe dans l'espace souffre de diverses carences. Les partenaires financiers doivent mettre la pression sur la CEDEAO à doter la Réserve de financement en vue d'assurer la continuité de la Réserve.

- **À l'endroit des communautés**

Les communautés étant constitué essentiellement de producteur, il est recommandé d'éviter le bradage des produits en période post récolte. Il faudra initier plus activités génératrices de revenus (maraîchage, élevage...) durant les périodes de contre saison pour faciliter la

résilience, augmenter leur moyen d'existence et plus d'accessibilité aux produits de première nécessité.

En somme, la présente cartographie a identifié les probables risques, analysé ses risques et proposé des mesures pour les juguler. Des recommandations sont formulées à l'endroit des différents acteurs pour permettre une gestion efficace et efficiente de la Réserve. La mise en œuvre de toutes ses recommandations et mesure vont contribuer à garantir la pérennisation de la Réserve et une bonne de la gestion des crises alimentaires dans l'espace. La volonté politique des Chefs d'État membre de la CEDEAO est déterminante. Ainsi, ils doivent prendre les mesures nécessaires pour financer sur ressource propre la Réserve.

## Conclusion

---

Prévenir et gérer les crises alimentaires et nutritionnelles est un engagement pris par la CEDEAO dans sa politique de sécurité alimentaire. La Réserve régionale de sécurité alimentaire ayant fait objet de notre étude est la traduction matérielle de cet engagement. Cette Réserve est destinée prioritairement à des opérations d'urgence en cas de crise conjoncturelle majeure dans un ou plusieurs pays.

En effet, il ressort des analyses de sécurité alimentaire dans l'espace que tous les ans, des dizaines de milliers de tonnes de céréales (stocks de sécurité alimentaire) sont mobilisées sur les budgets propres des gouvernements pour constituer des plans de réponses aux crises alimentaires. Ceci permet de prévenir les situations de famine et d'anticiper les réponses dans le cadre d'un système d'alerte précoce s'appuyant sur un cadre harmonisé d'analyses partagé avec tous les pays membres de la CEDEAO. Ainsi, elle encourage les autres pays membres à développer leurs systèmes de réponses efficaces (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> ligne de défense) qui contribueront à garantir l'accès à la nourriture pour chaque citoyen dans n'importe quelle partie du territoire national et en toute période de l'année ; ce qui constituera un pas décisif pour atteindre la sécurité et la souveraineté alimentaire dans la région d'ici 2025.

Après une étude approfondie sur la Réserve depuis son démarrage en 2015, il ressort de cela que des résultats tangibles ont été réalisés, mais aussi des défis à relever pour aboutir à une souveraineté alimentaire dans l'espace. Ainsi, 50% du stock physique prévu a été constitué grâce au financement UE, 0% du stock financier a été constitué par la CEDEAO, trois interventions ont été réalisées pour assister les pays en situation d'insécurité alimentaire notamment le Nigéria, le Burkina Faso, et le Niger. L'ensemble de la chaîne a pu être mis en œuvre pour tester la capacité de réponse de la CEDEAO avec ce dispositif de la Réserve, 3<sup>ème</sup> ligne de défense des crises alimentaires. Ces interventions constituent une avancée majeure et chaque gouvernement bénéficiaire s'est engagé au sommet de l'État à procéder au remboursement grain pour grain de la totalité du stock mis à leur disposition. Il s'agit là de rendre effectif le principe de la solidarité communautaire et de pérenniser le système régional de réserve alimentaire. Ainsi, les années suivantes si nécessaire, il sera possible de renouveler l'opération, de développer et diversifier la Réserve en faveur de l'ensemble des populations de la région ouest-africaine en situation de crise alimentaire.

L'engagement de la CEDEAO dans l'atteinte de l'objectif fixé pour 2025 par nos chefs d'État à savoir : « *contribuer de manière durable à la satisfaction des besoins alimentaires et nutritionnels de la population, au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté dans les États membres, ainsi que des inégalités entre les territoires, zones et pays membres* » (CEDEAO, 2012) ne se réaliseraient que si les risques successibles d'entraver à la continuité de la Réserve sont maîtrisés.

La présente étude, après une analyse approfondie de l'état d'avancement, a proposé une cartographie des risques et des recommandations à l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, une inquiétude persiste avec la situation socio-économique de l'espace. Pour une vraie souveraineté alimentaire, la CEDEAO doit autofinancer la Réserve, pour assurer sa continuité au terme du financement UE. Qu'advierait-il à la Réserve si les pays bénéficiaires n'honoraient pas à leur engagement de reconstituer systématiquement, grain pour grain, le stock de la Réserve mise à leur disposition ?

## Bibliographie

- Alexandre, Marie, 2013. *La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple*. Reconnaiss. Rech. Qual. DANS CHAMPS Sci. pp.26-56.
- ARAA, 2012. Réserve régionale de sécurité alimentaire.pp.2
- ARAA, 2019. *ECOWAS provides 5,000 Metric Tons of Food Grains to Nigeria in Stock Rotation Exercise of its Regional Food Security Reserve*. [WWW Document]. Reg. AGENCY Agric. FOOD. URL <http://araa.org/fr/news/ecowas-provides-5000-metric-tons-food-grains-nigeria-stock-rotation-exercise-its-regional-food>
- Benoit A. Aubert et Jean-Grégoire Bernard, 2004. *Mesure intégrée du risque dans les organisations* - Les Presses de l'Université de Montréal, Presses de l'Université de Montréal. ed. ed. 93-107
- Carr, E.R., 2006. *Postmodern conceptualizations, modernist applications: Rethinking the role of society in food security*. Food Policy 31, pp 14-29. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2005.06.003>
- CEDEAO, 2015. *L'agriculture et l'alimentation en Afrique de l'Ouest* 138, 138.
- CEDEAO, 2014. Acte additionnel N°A/SA.2/02/13.pp.1-3
- CEDEAO, 2013. La CEDEAO et les structures nationales de stockage des Etats membres s' accordent sur le rôle du RESOGEST dans la mise en œuvre de la Réserve régionale de Sécurité Alimentaire. pp 1–3.
- CEDEAO, 2013b. CEDEAO : Une Réserve régionale pour prévenir et gérer les crises alimentaires en Afrique de l' Ouest. pp 1–4.
- CEDEAO, 2012. Note d'orientation stratégique Vers une sécurité alimentaire de proximité en Afrique de l'Ouest : « *Faim Zéro en Afrique de l'Ouest* ». Dép. L'Agriculture L'Environnement Ressources En Eau. pp 21 pages.
- CEDEAO, 2011. Règlement portant création de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation [WWW Document]. URL <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/eco147516.pdf> (accessed 2.8.19).
- CEDEAO, 2009. RAPPORT\_DE\_SYNTHESE\_ du Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA).
- CEDEAO, A., 2013. CONVENTION DE FINANCEMENT N ° FED / 2013 / 024-947.
- CEDEAO, 2017. *Cadre d'orientation stratégique à l'Horizon 2025*. 44 pages
- CEDEAO, 2015. Cadre de coopération pour la constitution d'un stock régional céréalier de solidarité alimentaire au sahel et en Afrique de l'ouest.
- CILLS, AGHRYMET, 2018. Fiche de communication du Cadre Harmoniser niveau région.

FAO, 2008. Introduction aux concepts de la sécurité alimentaire [WWW Document]. URL <http://www.fao.org/docrep/013/a1936f/a1936f00.pdf>

FAO, 1996. Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale et Plan d'action du SMA. Presented at the Sommet Mondial de l'alimentation., Rôme, pp. 13–17.

FAO, 2012. Initiative pour une Afrique de l'Ouest libérée de la faim 5, pp1-5.

FAO, 2018. Réaliser la Faim zéro en Afrique d'ici 2025, bilan des progrès accomplis (Rapport de réunion de haut niveau de l'Union Africaine). UA.

Gagnon et Yves-Chantal, 2012. L' Étude de Cas Comme Méthode de Recherche: Guide de Réalisation. 123 pages

Global Hunger Index-GHI, 2018. Synthèse: Indice de la Faim dans le Monde 8.

MSA Marne Ardennes Meuse, 2014. *L'ÉVALUATION DES RISQUES; Aide à l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels*. 69 pages

Nkuzimana, T., Baoua, I., Sy, M.T., Samba, A., Laouali, I., Mohamed, S., Gari, S., Martin, N., Fontaine, C., n.d. *Révision du matériel Cadre Harmonisé (CH) et formation des experts régionaux sur le Cadre Harmonisé d'identification et analyse des zones à risque et des populations en insécurité alimentaire et nutritionnelle*. 26 pages.

OCDE/FAO/FENU, 2017. *Adopter une approche territoriale dans les politiques de sécurité alimentaire et nutritionnelle*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264272439-fr> 172 pages

ONU, 2015. Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Presented at the Assemblée générale des Nations Unies.

OUA, 1981. Plan d'Action de Lagos pour le développement économique de l'Afrique, 1980-2000. Institut international d'études sociales.

SOS Faim, Oxfam. 20016 *Assurer la viabilité le développement des systèmes de stockage de proximité en Afrique de l'Ouest* pp.1-48

Pascal KEREBEL, 2009. *Management des risques inclus secteurs banque et assurance*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05. ed. Eyrolles, Paris. 188 pages ISBN : 978-2-212-54308-7

Poulin, M., Pellerin, S., 2001. La conservation. p. 505-518 ...

RPCA, 2018. RELEVÉ DES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE. Presented at the RPCA, p. 2.

SEKOU SANGARE, 2018. Discours d'ouverture du commissaire à la Réunion du comité ministérielle spécialisé agriculture environnement et Ressource en Eau sur la crise alimentaire en Afrique de l'ouest et au sahel. Ouagadougou le 6 juin 2018

Taruvinga, C., Mejia, D., Alvarez, S., 2014. *Systèmes Appropriés de Stockage des Semences et des Grains pour les Agriculteurs à Petite Échelle Pratiques clés*. 52 pages

UA, 2014. Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l’agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie 545, pp 2–9.

## Liste des illustrations

Figure 1 Cadre Théorique.....	16
Figure 3 Carte de localisation des sous-espaces de stockage.....	26
Figure 4 Organigramme de la RRSA.....	29
Figure 5 : Répartition des stocks achetés par produits et par quantité.....	30
Figure 6: Répartition des produits par pays de stockage.....	31
Figure 7 Photo de la cérémonie de remise des stocks au Nigéria et des stocks entreposés dans un magasin....	31
Figure 8 Remise symbolique des vivres à Adamou Souley Hamadou par Sékou Sangaré au Niger.....	32
Figure 9 Remise symbolique des vivres par Sékou Sangaré à Dédougou Brurkina Faso.....	33
Figure 10 Processus d'élaboration de cartographie de risque .....	35
Figure 11 Définition du Risque .....	36
Figure 12 Présentation des risques avec le diagramme d'Ishikawa.....	38
Figure 13 Outils d'évaluation des risques .....	40

## Liste des tableaux

Tableau 1: Ciblage des stocks de la Réserve .....	25
Tableau 2: Répartition des stocks achetés par produit.....	30
Tableau : 3 Répartitions des produits par pays de stockage .....	31
Tableau 4 : Analyse croisée des outils SWOT et PESTEL.....	37
Tableau 5 Description des univers de risque.....	39
Tableau 6 Référentiel pour l'évaluation des probabilités d'occurrence .....	39
Tableau 7 Référentiel pour l'évaluation de la gravité.....	40
Tableau 8 Évaluation des Risques.....	41
Tableau 9 Synthèse de la matrice des risques.....	46
Tableau 10 Matrice détaillée des risques.....	xi
Tableau 11 Echantillon de l'étude .....	xxvi

## Annexes

### - Annexe 1 : Matrice de risques

Tableau 10 Matrice détaillée des risques

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises2	Mesure de Mitigation	Responsable
1	Flambée des prix des produits	Éveil des prix des produits pour les populations des zones choisies pour les achats	Augmentation de la résilience des populations locales, diminution de l'accessibilité et disponibilité des produits	3	3	56%	Élevé	ECOAGRIS, Analyses de la cellule Info-stock	Privilégier la collecte en période poste récolte	UTGR, Prestataire
2	Impartialité dans la mobilisation des produits	Bradage des produits par les producteurs,	Perte de revenu, Fluctuation des coûts sur les marchés	4	4	100%	Critiq	ECOAGRIS, Analyses de la cellule Info-stock	Définir les zones de collectes et mettre un dispositif de suivi	UTGR, RESOGEST
3	Déséquilibre lié aux choix des zones d'achat et de stockage	Définition des zones d'achat et de stockage conformément à la situation d'insécurité alimentaire dans l'espace	Difficulté d'approvisionnement des zones de production jusqu'au magasin,	2	1	13%	Faible	Risques transférés aux Contractants	Forte implication des OPA et RESOGEST	OPA, RESOGEST
4	Mauvais entretiens des stocks	Condition de stockages, qualité des traitements phytosanitaires et la manutention	Perte des produits et de ressources	2	4	50%	Élevé	Risques transférés aux contractants	Mettre un dispositif de contrôle continu	RESOGEST, Cabinet de contrôle

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
5	Difficulté de déstockage	Absence d'utilisation pour intervention ou de débouché pour vendre le stock	Stagnation et détérioration des stocks	3	3	56%	Élevé	Coût du déstockage à la charge du bénéficiaire	Privilégier le stockage dans les zones classées en insécurité alimentaire pour faciliter le déstockage	UTGR, RESOGEST
6	Détérioration des stocks	Enfarinement, attaques par les prédateurs, intempéries	Perte partielle ou totale des stocks	3	2	38%	Moyen	Risques transférés aux contractants	Procéder à la rotation technique, adopter de meilleures pratiques de gestion des stocks pour réduire le taux de perte.	RESOGEST
7	Cogestion avec les partenaires	La constitution et l'utilisation sont objet d'avis de non-objection des partenaires	Lenteur, Blocage dans la gestion	2	1	13%	Faible	-	Autonomisation de la Gestion de la Réserve par la CEDEAO	PTF, CEDEAO
8	Coordination avec les prestataires	Se référer toujours aux partenaires	Non atteinte des objectifs dans le temps	2	2	25%	Faible	Respect des engagements	Réduire le nombre de partenaires pour faciliter la gestion	CEDEAO ARAA
9	Disponibilité des produits	Produit de la saison de campagne agricole	Indisponibilité en quantité suffisante dans l'espace de mobilisation choisie	4	4	100%	Critique	ECOAGRIS, Analyses de la cellule Info-stock	Promouvoir la mise en œuvre de l'ECOWAP et des programmes pour améliorer le rendement des produits dans l'espace	CEDEAO, UEMOA,
10	Fourniture des produits enrichis	Produit nutritionnel enrichi pour les cas d'insécurité alimentaire aigus	Fourniture des produits non locaux pour cause de non-disponibilité des produits dans l'espace	4	4	100%	Critique	-	Accompagner des structures locales dans la production de produit	UTGR, RESOGEST

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
11	Fourniture des produits non originaire de l'espace communautaire	Livraison par les firmes, entreprises privées et multinationales	Dissimulation des stocks d'origine internationale	3	3	56%	Élevé	Constitution des appels d'offres en petit lot pour désintéresser les multinationales	Confier la fourniture des stocks par le RESOGEST ou les OPA de l'espace	UTGR, RESOGEST
12	Contrôle Qualité des produits achetés	Vérification des normes techniques, taux d'impuretés, d'humidité, qualité physique des grains	Livraison de stock de mauvaise qualité	1	1	6%	Faible	Risques transférés aux contractants	Mettre en place un triple contrôle avant, pendant et à la livraison	UTGR, RESOGEST, Cabinet
13	Dissimulation des stocks de mauvaise qualité dans les stocks	Taux élevé des produits de	Détérioration rapide des stocks, augmentation des charges de conservation	2	2	25%	Faible	Risques transférés aux contractants	Mettre en place un bon système de contrôle qualité avec des équipements techniques modernes	OPA, RESOGEST
14	Qualité des équipements et infrastructures	États des équipements et infrastructures de stockage	Utilisation de mauvais équipements et mauvaise condition de stockage entraînant une importante perte des stocks	2	2	25%	Faible	Inspection faite par un cabinet spécialisé	Mutualisation des magasins UEMOA pour le stockage des produits,	CEDEAO, UEMOA
15	Transport transfrontalier	Formalités de passage aux frontières	Durée longue de passage des produits entraînant la contamination des stocks par les prédateurs et charançons	2	3	38%	Moyen	Négociation d'exonérations de passage des produits	Favoriser la mobilisation locale	CEDEAO, UTGR

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
16	Rotation technique	Utilisation des produits pour intervention ou vente pour renouveler	Détournement d'objectif ou vol, Difficultés de commercialisation des produits en cas de non-commercialisation	3	3	56%	Élevé	Note d'aide à la décision du service des opérations	Développer les contrats de partenariat avec les structures spécialisées	UTGR, ARAA
17	Influence des pays de stockage sur les cabinets chargés de l'inspection	Mécanisme d'inspection terrain et suivi des opérations	Corruption, Dissimulation des difficultés, découverte à temps des constats et états de délations des stocks,	1	3	19%	Moyen	Respect par les États pris des engagements dans les mémorandums d'entente	Opérationnaliser les organes de gouvernances de la Réserve	CEDEAO, ARAA,
18	Faible fréquence du suivi et contrôle des équipes de la Réserve	Mécanisme d'inspection terrain et suivi des opérations par l'équipe de la Réserve et les partenaires	Absence de rigueur dans la gestion des produits	4	2	50%	Élevé	Contrôle par un cabinet spécialisé	Mise en place d'un système de cote suivi et contrôle au sein de la Réserve	ARAA, UTGR
19	Temps mis pour livraison des produits	Hors délais de livraison	Retard dans la livraison des produits	2	1	13%	Faible	Définition et respect des clauses dans les contrats	Privilégier les périodes de contre saison pour la livraison et exiger le respect des normes contenu dans les contrats	ARAA, RESOGEST
20	Temps mis pour la réception des produits	Hors délais de réception	Avenant aux contrats	3	2	38%	Moyen	Définition et respect des clauses dans les contrats	Privilégier les périodes de contre saison pour la réception et exiger le respect des normes contenu dans les contrats	ARAA, RESOGEST

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
21	Durée de stockage	Les produits alimentaires céréaliers ne doivent pas dépasser 3 années de stockage et de traitement	Diminution de la valeur nutritive du fait des nombreux traitements, inefficacité des traitements, intoxication des produits	3	3	56%	Élevé	Au besoin pour intervention	Respecter les normes de stockage	RESOGEST
22	Financement de la réserve par un bailleur	Les ressources financières de la réserve sont apportées par un bailleur (l'UE)	Non-appropriation du financement par la CEDEAO	4	4	100%	Critique	Ressource de l'UE, AECID	Appropriation du financement de l'ensemble des activités par la CEDEAO,	CEDEAO
23	Financement de la constitution des produits	Utilisation des procédures du bailleur	Perturbation des réalités techniques du terrain	4	4	100%	Critiq	-	Opérationnalisation du fonds de développement agricole pour financer la Réserve,	États membres CEDEAO, UEMOA ARAA
24	Financement des coûts du stockage et d'entretien des stocks	Charges financières des prestations de stockage et d'entretien (manutention et traitement)	Coût élevé des prestations, car la réserve ne dispose pas de ses propres structures de stockage	4	4	100%	Critique	-		
25	Financement du déstockage	Prise en charge des frais de manutention de transport pour intervention ou pour la vente pour renouveler	Non-allocation des ressources financières	3	2	38%	Moyen	-		
26	Charges financières de la rotation technique des stocks	Prise en charge des frais connexes de rotation et de vente (manutention emballage, transports)	Indisponibilité des ressources	1	2	13%	Faible	-	Payement des prélèvements communautaires des États membres,	

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises2	Mesure de Mitigation	Responsable
27	Gestion des recettes issues de la rotation technique des stocks	Recettes issues de la vente des stocks	Détournement des ressources	1	1	6%	Faible	-	Mettre en place un ambassadeur de la sécurité alimentaire pour mobiliser les ressources,	
28	Financement du suivi et contrôle des équipes de la Réserve	Équipement et frais de mission de contrôle	Mauvaise qualité ou absence du suivi et contrôle	2	2	25%	Faible	-		
29	Détournement d'objectif	Utilisation des ressources à d'autres fins	Corruption et vol des ressources	1	3	19%	Mo	-		
30	Absence de la réserve financière	Non-constitution des fonds de la Réserve	non-reconstitution des stocks	3	4	75%	Éle	-		
31	Indisponibilité des ressources	Non-opérationnalisation du fonds de développement agricole et au reversement des prélèvements communautaires	Pas financement de la réserve	4	4	100%	Critique	-	Élaborer un manuel de procédures de gestion financière adapté aux réalités,	UTGR
32	Exigences des bailleurs	Respect strict des procédures	Règles de gestion financières dictées par les bailleurs, Allongement et lourdeur dans les procédures conduisant au dépassement des délais	3	2	38%	Moyen	Avis de non-objection	Appropriation du financement par la CEDEAO	CEDEAO

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises2	Mesure de Mitigation	Responsable
33	Modalités de constitution des stocks (Achat et stockage)	Approche contractuelle par passation des marchés pour l'achat et le stockage pour l'achat et le stockage	Dépassement des délais,	3	4	75%	Élevé	-	Confier la mobilisation des stocks aux OP à travers le REOGEST	ARAA, RESOGEST
34	Passation des marchés pour des produits	L'exigence de montage et soumission des dossiers	Les organisations paysannes ne postulent pas aux marchés, les contrats sont attribués à des firmes	4	4	100%	Critique	Constitution en petit lot pour désintéresser les multinationales	Renforcer la capacité des techniques des OP pour la fourniture des produits à travers le REOGEST	ARAA, RESOGEST
35	Faible maîtrise de la passation des marchés	Déficit de compétences juridiques par les organisations paysannes pour postuler aux appels d'offres	Faible participation des organisations paysannes aux appels	4	4	100%	Critique	Assistance d'un cabinet pour former les OP	Mettre à disposition des OP, les spécialistes en passation des marchés du RESOGEST	ARAA, RESOGEST
36	Corruption dans l'attribution des contrats	Favoritisme dans les DAO et procédures de passation des marchés	Livraison des stocks non mobilisés dans l'espace CEDEAO dû aux procédures de marché international	2	3	38%	Moyen	Décision de non-objection du bailleur	Réévaluation des dossiers par le spécialiste de passation de l'ARAA	ARAA
37	Effectif personnel de la Réserve	Grande charge de travail pour un effectif réduit	Surexploitation du personnel	2	3	38%	Moyen	Équipe UTGR	Renforcer l'effectif du personnel technique, avec des contrats bien définis (super intendant pour les contre contrôles qualités des stocks et suivi).	ARAA

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
38	Définition claire des responsabilités dans la gestion et l'application des bonnes pratiques à toute la région	Définition des responsabilités et des bonnes pratiques de gestion des stocks alimentaires	Situation des responsabilités en cas de sinistres	4	4	100%	Critique	-	Finaliser et mettre en œuvre le manuel de gestion définissant toutes les responsabilités, le code de bonne conduite	ARAA
39	Cogestion avec les bailleurs	Obligation d'émission de la non-objection avant toute opération	Blocage des déstockages	3	4	75%	Élevé	-	Financement à plus de 75% sur fond propre de la CEDEAO	CEDEAO, ARAA,
40	Non-opérationnalisation des instruments des organes de gouvernance	Gouvernance de la Réserve (Comité de gestion non fonctionnel)	Mauvaise gestion	4	4	100%	Critique	Comité ad'hoc mis en place	Rendre fonctionnels les organes de gouvernance de la réserve surtout, le comité de gestion	ARAA
41	L'encrage institutionnel du personnel de la Réserve	Restructuration de l'UTGR au sein de l'ARAA	Diminution de l'efficacité de la réserve, engouffrement du personnel de la réserve dans le dispositif de l'ARAA, lourdeur dans le fonctionnement	1	2	13%	Faible	La coordination et l'UTGR sont logées au sein de l'ARAA	Supprimer la coordination et fusionner le personnel de l'UTGR à celui de l'ARAA	ARAA
42	Mauvaise gestion des pays prestataires	Manque d'expertise pour une gestion qualitative	Détérioration des produits	3	3	56%	Élevé	Capitalisation des bonnes pratiques et code de bonne conduite	Mettre en place un post de superintendant pour le contrôle et suivi rapproché des sociétés de stockage.	Comité de gestion UTGR

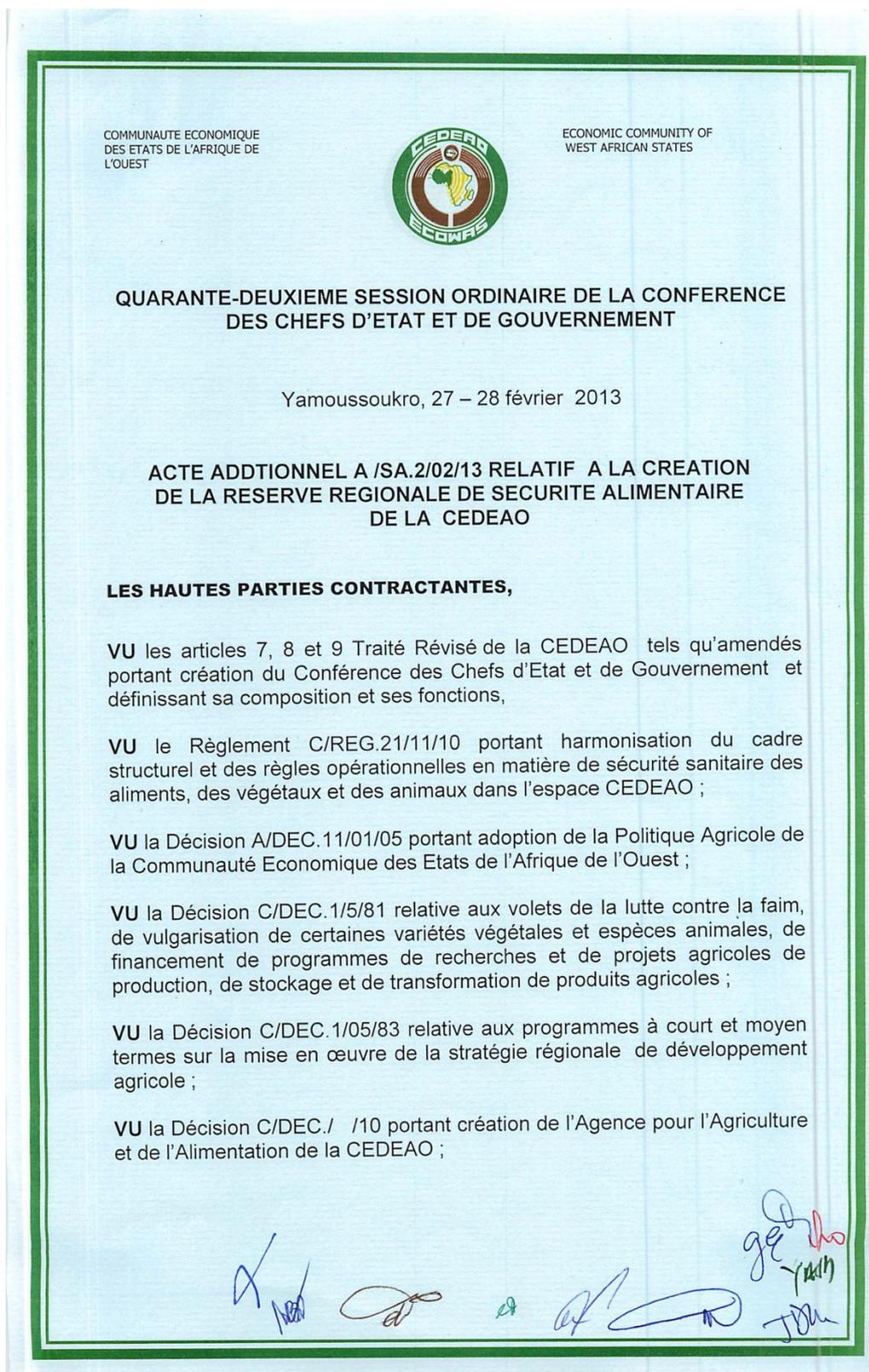
N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité		Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises2	Mesure de Mitigation	Responsable
43	Influence sur les décisions techniques	Politisation des décisions et analyses	Prise de décisions non conformes	1	2		13%	Faible	Avis de non-objection du bailleur à toutes les étapes	Une prise de décision basée sur les notes d'aides de l'unité technique de la réserve	CEDEAO, ARAA,
44	Non-respect des engagements	Les États membres n'assument pas leurs responsabilités et engagements pris	Difficultés opérationnelles de la Réserve	3	4		75%	Élevé	Prise d'engagement au haut niveau, MoU	Assistance proportionnellement aux respects des engagements	CEDEAO
45	Influence politique dans l'attribution des contrats	Non-respect des clauses de contrats par les partenaires	Attribution à des pays ne respectant pas les normes ou ne remplissant pas les conditions	1	2		13%	Faible	Avis de non-objection du bailleur à toutes les étapes	Une prise de décision basée sur les notes d'aides de l'unité technique de la réserve	CEDEAO, ARAA,
46	Souveraineté de la Réserve	Cogestion avec les gouvernements des pays développés	Forte Ingérence des gouvernements de ces pays dans la gestion	4	4		100%	Critique	-	Prise en main du financement par la CEDEAO	CEDEAO
47	Détournement des produits	Utilisation à d'autres fins	Diminution des produits et quantités stockés	1	2		13%	Faible	Risques transférés au RESOGEST	Tout déstockage ou sortie des stocks est demandé par le comité de gestion et coordonné par le CAERE	CEDEAO ARAA RESOGEST
48	Solidarité régionale	Assistance d'urgence accordée aux États sans engagements pris au haut niveau	Non-reconstitution des stocks par les pays bénéficiaires	3	2		38%	Moyen	Exigence du remboursement	Fixer une quantité de solidarité à laquelle on ajoute une quantité proportionnelle au niveau de contribution de l'État membre au financement de la Réserve	CEDEAO

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises2	Mesure de Mitigation	Responsable
49	Cogestion des stocks,	Gestion partagée avec les PTF	Non-souveraineté dans la gestion	3	2	38%	Moye	Risques transférés aux contractants	Suivi et contrôle conjoint rapprocher entre l'UTGR et les prestataires	ARAA RESOGEST
50	Non-versement des redevances des États	Non-paiement des prélèvements communautaires qui doit financer la Réserve	Non-pérennisation de la Réserve	3	4	75%	Élevé	-	Faire un lobbying auprès des ministres des Finances des pays pour honorer leurs engagements	CEDEAO
51	Absence de structure nationale de gestion des stocks	Établissement public de gestion des produits et de stocks de sécurité	Non-mutualisation des 5% des stocks nationaux	3	4	75%	Élevé	-	Prendre les dispositions pour la mise en place des structures de gestion des stocks	CEDEAO, RESOGEST
52	Instabilité sociopolitique	Conséquence de la crise au sahel	Difficulté d'accès à certaines zones	4	4	100%	Cri	-	Renforcer la sécurité autour des sites de stockage	RESOGEST
53	Terrorisme dans l'espace	Prise en otage ou destruction du stock	Perte du stock et tollé médiatique pour les terroristes	4	4	100%	Critique	-	Poursuivre les actions antiterroristes pour débarrasser l'Afrique de l'ouest des groupes terroristes. Renforcer la sécurité des sites.	CEDEAO
54	Impact des changements climatiques	Sécheresse, inondation, vent violent, ravageur	Destruction des productions	3	4	75%	Élevé	-	Renforcer les programmes agroécologie pour minimiser l'impact des changements climatiques, Contractualisation d'une police d'assurance avec Africa Risk Capacity	CEDEAO, ARAA

N°	Risque identifié	Description	Effets	Probabilité	Gravité	Criticité %	Criticité	Action de maîtrise(s) et Mesure(s) prises <sup>2</sup>	Mesure de Mitigation	Responsable
55	Défis et enjeux du secteur agricole dans l'espace (l'ECOWAP)	Difficultés de la mise en œuvre de l'ECOWAP	Réduction de la disponibilité	3	3	56%	Élevé	-	Renforcer les programmes investissement agricoles régionaux pour améliorer la production agricole	CEDEAO
56	Non-pérennisation de la Réserve	Au terme du financement la réserve peut mourir pour cause de non-appropriation de son financement et de sa gestion par la CEDEAO	Disparition de la Réserve et Dépendance de l'aide internationale comme outil de réponse aux crises d'insécurité alimentaire	4	4	100%	Critique	Prévision de financement par les prélèvements communautaire	Rendre opérationnel le fonds de développement agricole pour un financement Perrin de la Réserve	CEDEAO

Source : Auteur 2019

- **Annexe 2 : Acte additionnel des Chefs d'États et de gouvernement de la CEDEAO**





**CONSIDERANT** le rôle stratégique du secteur agricole dans l'économie des Etats membres à travers l'alimentation des populations et la réduction de la pauvreté en milieu rural;

**CONVAINCUES de** la nécessité de promouvoir au sein des Etats membres, une agriculture durable plus productive et compétitive permettant d'assurer la sécurité alimentaire et d'améliorer le niveau de vie des agriculteurs ;

**RECONNAISSANT** que les aléas climatiques, acridiens, les crises conjoncturelles ou structurelles ainsi que la volatilité des prix des produits ou intrants agricoles sont des facteurs qui déstabilisent profondément le secteur de l'agriculture et ne permettent pas d'atteindre la réalisation la sécurité alimentaire qui constitue l'un des objectifs de la Politique Agricole de la CEDEAO en cas de crise alimentaire;

**CONSCIENTES** la nécessité de se prémunir contre ces aléas et les événements structurelles connexes qui pourraient entraver la mise en place effective d'un grenier alimentaire dans l'espace CEDEAO ;

**DETERMINEES A** créer une Réserve de Sécurité Régionale Alimentaire de la CEDEAO afin de maîtriser dans des proportions acceptables les contingences liées aux questions de la sécurité alimentaire de la Région CEDEAO ;

**SUR RECOMMANDATION** de la soixante neuvième session ordinaire du Conseil des Ministres qui s'est tenue à Abidjan du 30 novembre au 2 Décembre 2012 ;

#### **Article 1 CREATION**

Il est créé, par le présent Acte additionnel, la Reserve Régionale de la Sécurité Alimentaire de la CEDEAO.

#### **Article 2 REGLES DE GOUVERNANCE**

Les règles et les procédures de fonctionnement ainsi que l'utilisation de la Reserve Régionale de la Sécurité Alimentaire de la CEDEAO seront définies par un règlement du Conseil des Ministres.



**Article 3**    **MODE DE FINANCEMENT**

Le financement de la Reserve Régionale de la Sécurité Alimentaire est assuré par les ressources du prélèvement communautaire. La Commission de la CEDEAO mobilise aussi les financements auprès des partenaires extérieurs.

**Article 4**    **PUBLICATION**

Le présent Acte Additionnel sera publié par la Commission de la CEDEAO dans le Journal Officiel de la Communauté trente (30) jours après sa signature. Il sera également publié par chaque Etat membre dans son journal officiel trente (30) jours après notification par la Commission.

**Article 5**    **ENTRÉE EN VIGUEUR**

1. Le présent Acte Additionnel entrera en vigueur dès sa publication. Par conséquent, les Etats membres signataires s'engagent à commencer la mise en œuvre de ses dispositions dès son entrée en vigueur.
2. Le présent Acte Additionnel sera annexé au Traité de la CEDEAO dont il est partie intégrante.

**Article 6**    **AUTORITE DEPOSITAIRE**

Le présent Acte additionnel est déposé à la Commission qui en transmet des copies certifiées conformes à tous les Etats membres et le fait enregistrer auprès de l'Union Africaine, de l'Organisation des Nations Unies et auprès de toutes organisations régionales et internationales coopérant avec la CEDEAO et désignées par le Conseil des Ministres, en vertu des articles 83, 84 et 85 du Traité Révisé.

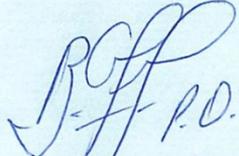
**EN FOI DE QUOI, NOUS CHEFS D'ETAT ET DE GOUVERNEMENT DE LA COMMUNAUTE ECONOMIQUE DES ETATS DE L'AFRIQUE DE L'OUEST, AVONS APPOSE NOTRE SIGNATURE AU PRESENT ACTE ADDITIONNEL.**

**FAIT A YAMOOUSSOUKRO LE 28 FEVRIER 2013**

**EN UN EXEMPLAIRE UNIQUE EN ANGLAIS, EN FRANÇAIS ET EN PORTUGAIS, LES TROIS (3) TEXTES FAISANT FOI.**

*[Handwritten signatures and initials in blue, red, and black ink, including the text 'YAD' and 'Joh']*



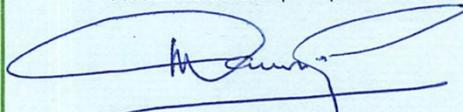
  
S. E. Thomas Boni YAYI  
Président de la République du Bénin

  
S. E. José Maria PEREIRA NEVES  
Premier Ministre du Cap Vert

  
S. E. Sheikh Prof. Alhaji Dr. Yahya A. J. J. JAMMEH  
Président de la République de la Gambie

S. E. Alpha CONDE  
Président de la République de Guinée

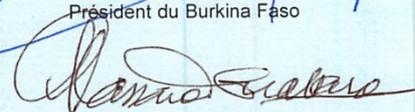
  
S. E. Ellen JOHNSON-SIRLEAF  
Présidente de la République du Liberia

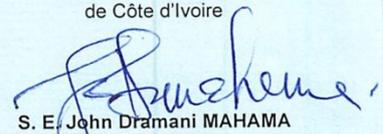
  
S. E. Mahamadou ISSOUFOU  
Président de la République du Niger

S. E. Macky SALL  
Président de la République du Sénégal

  
S. E. Faure Essozimna GNASSINGBE  
Président de la République Togolaise

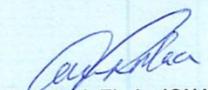
  
S. E. Blaise COMPAORE  
Président du Burkina Faso

  
S. E. Alassane OUATTARA  
Président de la République  
de Côte d'Ivoire

  
S. E. John Dramani MAHAMA  
Président de la République du Ghana

S. E. Manual Serifo NHAMADJO  
Président par Intérim  
de la République de Guinée Bissau

  
S. E. Prof. Dioncounda TRAORE  
Président par Intérim de la  
République du Mali

  
S. E. Dr. Goodluck Ebele JONATHAN, GCFR  
Président, Commandant-en-Chef des Forces  
Armées de la République Fédérale du Nigeria

  
S. E. Ernest Bai KOROMA  
Président de la République de  
Sierra Leone

- **Annexe 3 : Échantillon de l'étude**

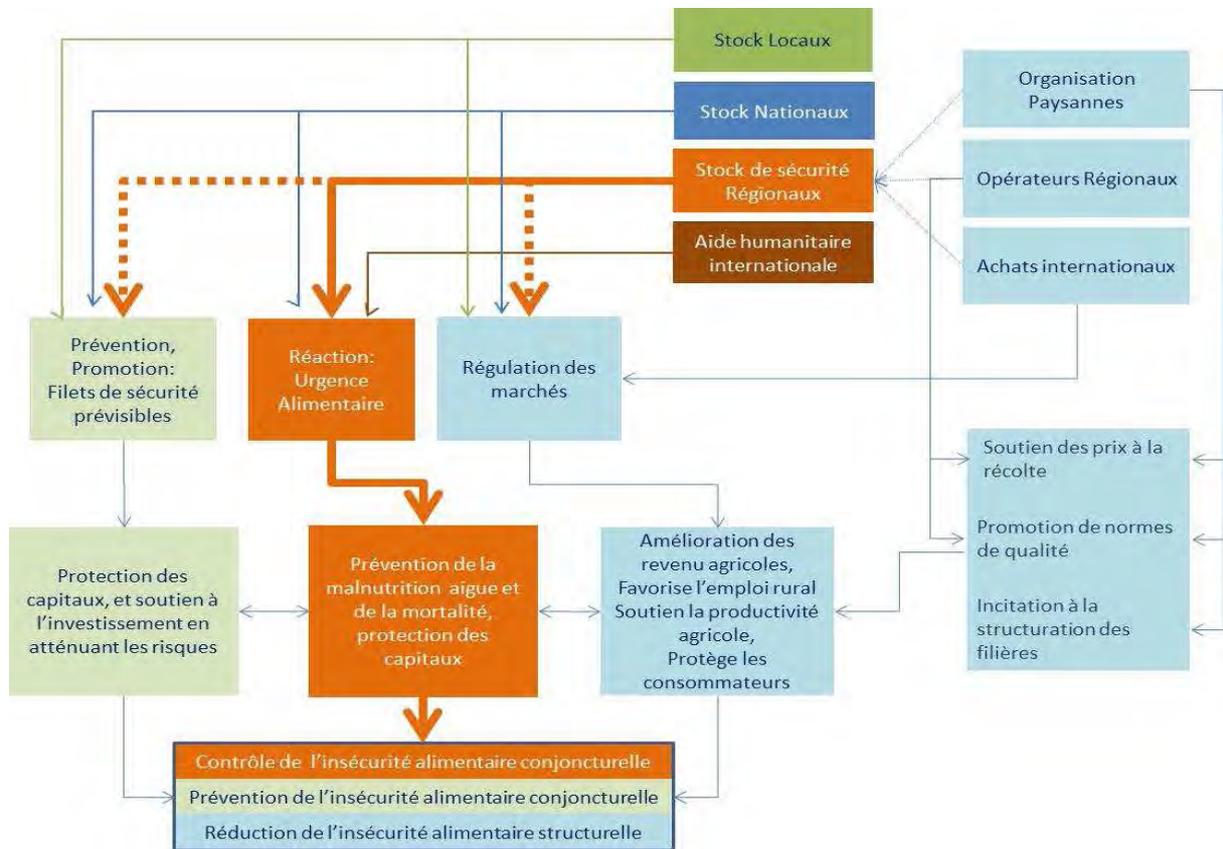
Tableau 11 Echantillon de l'étude

N°	Désignation	Observation
1	ARAA	Personnel de l'unité technique
2	Coordination du projet d'Appui au Stockage de Sécurité Alimentaire	Coordonnateur
3	Équipe Unité Technique de Gestion de la Réserve (UTGR) / Réserve régionale de Sécurité Alimentaire (RRSA)	Chef de l'UTGR, Service des Opérations, Cellule Info Stocks, SAN
4	Les Experts de haut niveau, points focaux de l'ECOWAP/ CAADP- PNISAN des pays	Point focal PNIA
5	Les responsables des dispositifs de prévention-gestion des crises alimentaires et des Structures Publiques Nationales en charge de la Gestion des Stocks de Sécurité Alimentaire (RESOGEST)	OPVN, ANSAT, SONAGES, OPAM, CSA, NAFCO, FSRD, OCP
6	Des représentants des Organisations Techniques partenaires de la CEDEAO:	UEMOA, CILSS, CESA/OCDE, HUB-RURAL, FAO, PAM, UNICEF, OCHA Afrique de l'Ouest et du Centre, ÉCHO
7	Des représentants des partenaires financiers :	USAID-West Africa, UE, AFD, AECID, Coopération Suisse au Développement, Alliance Sahel, Banque Mondiale, ARC
8	Des représentants des Organisations socio-professionnelles agricoles	ROPPA, RESOGEST, RBM, APSS, CPC, ROAC
9	Responsable de stock	RESOGEST
10	Experts et Consultants	Roger Blein

- Annexe 4 : Carte de la CEDEAO



- Annexe 5 : Ligne de défense pour répondre aux crises alimentaires



Source : ARAA

- **Annexe 6 : Guides d'entretien**

**1- Personnel du projet de la Réserve**

Lien du questionnaire Google Forms administré pour collecter les données

**[https://docs.google.com/forms/u/1/d/e/1FAIpQLSfoJjyy19oeAl33hbX03rF6OMw7dDZH\\_2nVMMjIzjm1qAqJLg/viewform](https://docs.google.com/forms/u/1/d/e/1FAIpQLSfoJjyy19oeAl33hbX03rF6OMw7dDZH_2nVMMjIzjm1qAqJLg/viewform)**

Guide d'entretien 1

Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre de la collecte des données auprès des acteurs de mise en œuvre du projet de la réserve pour la rédaction de notre mémoire de fin d'Études de master en gouvernance et Management public à l'Université Senghor à Alexandrie en Égypte. C'est dans ce cadre que nous faisons un stage à L'ARAA sur le projet de la Réserve. Ce stage va contribuer à produire notre mémoire autour du thème : ***la gouvernance de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest : Cartographie des risques de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO.***

C'est à ce titre que nous vous adressons ce questionnaire est qui destiné à des fins d'ordre académique et toutes les informations qui seront fournies seront limitées à usage étudiantin et la confidentialité relativement à l'identité des répondants sera respectée.

- 1- Quel post occupez-vous ?
- 2- Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste par l'ARAA?  
Depuis le démarrage / Date
- 3- Combien de jours travaillez-vous par semaine ?
- 4- En quoi consiste le projet de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO ?
- 5- En quoi consiste essentiellement Stock CRDEAO ?
- 6- Quels rôles jouez-vous sur ce projet ?
- 7- Après 4 ans du démarrage du projet qu'est qui a été concrètement fait pour sa mise en œuvre ?
- 8- À ce jour est-ce que les objectifs sont atteints?
- 9- Quels sont les acteurs clés de la mise en œuvre de ce projet
- 10- Ces acteurs adhèrent-ils entièrement au projet?
- 11- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la mise en œuvre de ce projet ?
- 12- Quel est le mécanisme mis en place pour la constitution (achat, transport, stockage) du stock CEDEAO ?
- 13- Quels sont les risques auxquels est exposé le projet et sur tout le stock ?
- 14- Est-ce qu'une cartographie des risques a été faite dans l'étude de faisabilité ?  
Oui / Non
- 15- Pensez-vous important de faire une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation?
- 16- Quel mécanisme doit être mis en place pour une bonne gestion et continuité du projet après le financement de l'UE

## 2- RESOGEST, OPR et Point focal PNIA

- Lien du questionnaire Google Forms administré pour collecter les données

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzT4rBj56NFs20TBWEKbsgW-U-MobF3oh58h\\_iKXhX2MjllQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzT4rBj56NFs20TBWEKbsgW-U-MobF3oh58h_iKXhX2MjllQ/viewform)

### Guide d'entretien 2 / RESOGEST

Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre de la collecte des données auprès des acteurs de mise en œuvre du projet de la réserve pour la rédaction de notre mémoire de fin d'études de master en gouvernance et Management public à l'Université Senghor à Alexandrie en Égypte. C'est dans ce cadre que nous faisons un stage à L'ARAA sur le projet de la Réserve. Ce stage va contribuer à produire notre mémoire autour du thème : **la gouvernance de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest : Cartographie des risques de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO.**

C'est à ce titre que nous vous adressons ce questionnaire est qui destiné à des fins d'ordre académique et toutes les informations qui seront fournies seront limitées à usage étudiantin et la confidentialité relativement à l'identité des répondants sera respectée.

- 1- Quelle est votre structure de provenance ?
- 2- Après avoir suivi tout le processus de mise en place de la réserve, pensez-vous pertinente cette Réserve?  
Oui – Pourquoi ? Non – Pourquoi ?
- 3- À l'issue du processus pensez-vous que la réserve puisse se pérenniser ?  
Oui – comment ? Non – Pourquoi ?
- 4- En qualité d'acteurs chargés de la gestion des stocks nationaux, sont-ils exposés à des risques ?  
Oui – lesquels ? Non pourquoi ?
- 5- Quels sont les types de risque ?
- 6- Que faire pour maîtriser ces risques
- 7- Le RESOGEST dispose-t-il d'une cartographie des risques de constitution des stocks ?
- 8- Pensez-vous important de faire une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation ?
- 9- Le RESOGEST doit mutualiser 5% de leur stock nationaux pour la réserve, êtes-vous prêt à se engagement ?
- 10- Que doit faire la CEDEAO pour la pérennisation de cette réserve ?

### Guide d'entretien 2 / les organisations professionnelles régionales

- 1- Quelle est votre structure de provenance ?
- 2- Quel rôle jouez-vous dans la mise en place de la réserve ?
- 3- Après avoir suivi tout le processus de sa mise en place, pensez-vous pertinent une telle ?  
Oui – Pourquoi ? Non – Pourquoi ?
- 4- En qualité d'organisation professionnelle pensez-vous que les produits constitués seront-ils exposés à des risques ?  
Oui – lesquels ? Non pourquoi ?

- 5- Quels sont les types de risque ?
- 6- Que faire pour maîtriser ces risques ?
- 7- Les OP disposent-elles d'une cartographie des risques de constitution des stocks ?
- 8- Pensez-vous important de faire une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation?
- 9- Que doit faire la CEDEAO pour la pérennisation de cette réserve ?

### **Guide d'entretien 2 / Point focal PNIA**

- 1- Quelle est votre structure de provenance ?
- 2- Quel rôle jouez-vous dans la mise en place de la réserve ?
- 3- Après avoir suivi tout le processus de sa mise en place, pensez-vous pertinent une telle ?  
Oui – Pourquoi ? Non – Pourquoi ?
- 4- En qualité de Point focal PNIA pensez-vous que les produits constitués seront-ils exposés à des risques ?  
Oui – lesquels ? Non pourquoi ?
- 5- Quels sont les types de risque ?
- 6- Que faire pour maîtriser ces risques ?
- 7- Pensez-vous important de faire une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation?
- 8- Que feront les Ministères en charge de l'agriculture que vous représentez pour la pérennisation de la réserve ?
- 9- Comment pensez-vous traduire cette mesure dans vos PNIA ?
- 10- Que doit faire la CEDEAO pour la pérennisation de cette réserve ?

### **3- Partenaires techniques et financiers**

Lien du questionnaire Google Forms administré pour collecter les données

**<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLz0i4lqmHY660a8l9k8kpJ29zP7nubi-9o7dUVx6iGGVi0w/viewform>**

#### **Guide d'entretien 3**

Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre de la collecte des données auprès des acteurs de mise en œuvre du projet de la réserve pour la rédaction de notre mémoire de fin d'études de master en gouvernance et Management public à l'Université Senghor à Alexandrie en Égypte. C'est dans ce cadre que nous faisons un stage à L'ARAA sur le projet de la Réserve. Ce stage va contribuer à produire notre mémoire autour du thème : ***la gouvernance de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest : Cartographie des risques de la réserve régionale de sécurité alimentaire de la CEDEAO.***

C'est à ce titre que nous vous adressons ce questionnaire est qui destiné à des fins d'ordre académique et toutes les informations qui seront fournies seront limitées à usage étudiantin et la confidentialité relativement à l'identité des répondants sera respectée.

- 1- Quelle est votre structure de provenance ?
- 2- Quel rôle jouez-vous dans la mise en place de la réserve ?
- 3- Après avoir suivi tout le processus de sa mise en place, pensez-vous pertinent une telle ?  
Oui – Pourquoi ? Non – Pourquoi ?
- 4- En qualité de PTF/ONG pensez-vous que les produits constitués seront-ils exposés à des risques ?  
Oui – lesquels ? Non pourquoi ?
- 5- Quels sont les types de risque ?
- 6- Que faire pour maîtriser ces risques ?
- 7- Pensez-vous important de faire une cartographie des risques et proposer des mesures de mitigation?
- 8- Que doit faire la CEDEAO pour la pérennisation de cette réserve ?

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>i</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>ii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Liste des acronymes et abréviations utilisés</b> .....	<b>v</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>vi</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Développement agricole, sécurité alimentaire en Afrique de l’Ouest et cadre de recherche</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Situation de l’agriculture et les politiques de développement du secteur</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Problématique de la sécurité alimentaire dans l’espace</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Évolution de la situation alimentaire dans la CEDEAO.....	6
1.2.2 Principales causes de l’insécurité alimentaire dans l’espace communautaire .....	6
1.2.3 Initiatives pour la sécurité alimentaire de l’espace .....	7
1.2.4 Quelques outils et mécanismes de gouvernance de la sécurité alimentaire .....	7
<b>1.3 Problème de la recherche</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 Situation attendue.....	10
1.3.2 Question générale.....	10
1.3.3 Questions spécifiques .....	10
<b>1.4 Propositions</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5 cadre de la recherche de l’étude</b> .....	<b>11</b>
1.5.1 Analyse des acteurs sur la sécurité alimentaire.....	11
1.5.2 Définition des principaux concepts utilisés dans l’étude .....	14
1.5.3 Cadre théorique et opératoire.....	15
<b>1.6 Approche méthodologique</b> .....	<b>17</b>
1.6.1 Méthode de recherche : Étude de cas .....	17
1.6.2 Techniques de collecte des données .....	17
1.6.3 Méthodes d’analyses .....	18
<b>2 Cadre institutionnel de mise en œuvre des politiques agricoles et de sécurité alimentaire de la CEDEAO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Présentation de l’ARAA agence spécialisée de la mise en œuvre des programmes nationaux d’investissement agricole dans l’espace CEDEAO</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Mission et les objectifs.....	20
2.1.2 Stratégies d’intervention.....	21
2.1.3 Partenaires .....	21
2.1.4 Siège.....	21

2.1.5	Projets portés par l'ARAA.....	22
2.1.6	Acquis du stage à l'ARAA/UTGR.....	22
<b>2.2</b>	<b>Présentation de la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) .....</b>	<b>24</b>
2.2.1	Enjeux de la Réserve .....	24
2.2.2	Processus de mise en place.....	24
2.2.3	Objectifs globaux et spécifiques assignés à la Réserve .....	24
2.2.4	Modalités techniques.....	25
2.2.5	Modalités de déclenchement.....	26
2.2.6	Dispositif institutionnel.....	26
<b>2.3</b>	<b>Unité Technique de la Gestion de la Réserve (UTGR).....</b>	<b>27</b>
2.3.1	Présentation .....	27
2.3.2	Mission.....	27
2.3.3	Fonctionnement .....	28
<b>2.4</b>	<b>Organigramme de la Réserve régionale de Sécurité Alimentaire RRSA.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5</b>	<b>Analyse des risques liés à de la mise en œuvre de la Réserve régionale de sécurité alimentaire.....</b>	<b>30</b>
2.5.1	État d'avancement de la mise en œuvre de la Réserve régionale de sécurité alimentaire.....	30
2.5.2	Défis : durabilité, opération.....	34
2.5.3	Difficultés .....	34
<b>3</b>	<b>Cartographie des Risques de la Réserve.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Identification des risques.....</b>	<b>36</b>
3.1.1	Définition des familles/catégories de risques.....	36
3.1.2	Analyse croisée des outils SWOT et PESTEL .....	36
<b>3.2</b>	<b>Présentation des risques avec l'outil diagramme d'Ishikawa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Évaluation des risques identifiés .....</b>	<b>39</b>
3.3.1	Description de l'univers des risques .....	39
3.3.2	Référentiels d'occurrence des risques .....	39
3.3.3	Outils d'évaluation du Risque.....	40
<b>3.4</b>	<b>Synthèse de la matrice des risques et mesures de mitigation à l'issue de l'évaluation des risques 46</b>	
<b>3.1</b>	<b>Matrice détaillée des Risques .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Limites et recommandations .....</b>	<b>47</b>
3.2.1	Limites de l'étude .....	47
3.2.2	Recommandations.....	47
	<b>Conclusion .....</b>	<b>52</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>viii</b>
	<b>Liste des illustrations .....</b>	<b>X</b>
	<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>X</b>

***Annexes .....xi***  
***Table des matières..... xxxii***