



Cash Ready : Le parcours de la Croix-Rouge Burkinabé dans les Transferts Monétaires

Depuis près de huit ans, la Croix-Rouge Burkinabé (CRBF) s'est profondément transformée dans sa manière de répondre aux crises, faisant des transferts monétaires (TM) un pilier central de son action humanitaire. Cette transformation a été constante et solide depuis le début de son **programme de Préparation aux Transferts Monétaires** (PTM), soutenu par la Croix-Rouge britannique, la Croix-Rouge de Belgique et d'autres partenaires du Mouvement. Cela a permis à la CRBF de servir de **référence** en matière de TM aux niveaux national et régional, jusqu'en octobre 2023, date à laquelle le gouvernement du pays a suspendu la modalité.

Le Burkina Faso est confronté à une crise prolongée marquée par l'insécurité, les déplacements de population et des conditions défavorables, dynamiques qui exposent des millions de personnes à des vulnérabilités accrues¹. Dans ce contexte complexe, la CRBF a rapidement reconnu le potentiel des TM et les a adoptés comme **modalité privilégiée** pour répondre aux besoins de la population de manière sûre et efficace, tout en réduisant les risques pour les personnes assistées et les volontaires.



¹ En 2025, environ 2,1 millions de personnes sont déplacées à l'intérieur du pays, tandis que 5,9 millions ont besoin d'assistance humanitaire, dont 2,7 millions en insécurité alimentaire et 466 000 enfants et femmes enceintes exposés à la malnutrition aiguë. Sources : OCHA, UNICEF.

Progrès des capacités en Transferts Monétaires

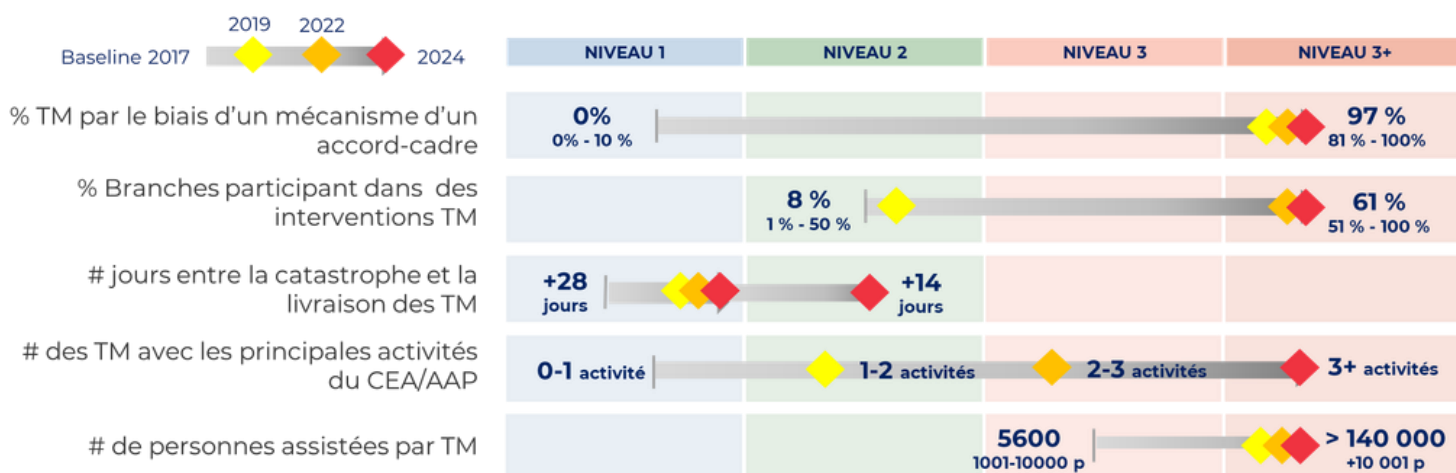
La CRBF a atteint un niveau de préparation aux TM très élevé (d'entre 3 et 3+, sur 3+), selon les standards du [Cadre de Préparation aux Transferts Monétaires \(CVAP\) du Mouvement Croix-Rouge et Croissant-Rouge](#)

Niveau 3 de PTM: Tous les systèmes, structures, processus et ressources nécessaires à la mise en œuvre des transferts monétaires (TM) sont en place et sont assortis de normes suffisantes. La Société Nationale (SN) a la capacité de fournir des transferts monétaires évolutifs, opportuns et redevables sans qu'il soit nécessaire de recourir à une aide extérieure.

Une capacité opérationnelle solide

La capacité opérationnelle montre la capacité et la probabilité de fournir des TM en temps opportun et redevables. À cet égard, la Croix-Rouge burkinabè (CRBF) a réalisé des **progrès remarquables** et figure parmi les SN francophones les plus solides en matière de TM, devenant une référence pour plusieurs SN sœurs qu'elle a appuyées à diverses occasions.

- Le premier accord-cadre a été signé en 2019; depuis lors, le pourcentage des interventions mises en œuvre par le biais de **mécanismes institutionnalisés** (accords-cadres avec les prestataires de services financiers -PSF-) a évolué, atteignant 97 % au cours de la dernière période de préparation et 100 % en 2024.
- La CRBF a eu progression continue du nombre de **comités régionaux** mettant en œuvre des TM, passant de 8 % au début du programme à 61 % des comités régionaux, et envisage d'accroître encore les capacités décentralisées.
- Les **délais de distribution** se sont améliorés depuis le lancement du programme PTM, passant de 2-3 mois à 4-6 semaines en moyenne depuis 2022. Des cas optimisés ont atteint autour de deux semaines, notamment lorsque les fonds étaient disponibles. Bien que la SN dispose d'outils et de capacités internes (SOPs, accords-cadres, Red Rose, etc.) permettant d'accélérer les processus, la rapidité dépend encore de la disponibilité des fonds et du ciblage, que pour des contraintes du contexte, limitent la possibilité de les réduire systématiquement.



- Le **mécanisme CEA/AAP** de la CRBF est reconnu comme très efficace, avec une progression notable ces dernières années grâce au programme ECHO-PPP2. La ligne verte, bien connue des bénéficiaires, permet de recevoir et transmettre les demandes, traitées par des comités de plaintes à différents niveaux. La CRBF est passée du niveau 1 (0-1 activité CEA) à une intégration complète et systématique dans tous les programmes de la SN. Actuellement le CEA est institutionnalisé en comptant avec un point focal, une stratégie nationale (2023) et des mécanismes de communication et de retour d'information.
- Le **nombre de personnes assistées** par TM a considérablement augmenté depuis la première phase du programme PTM. Avant 2018, le nombre était de 6.000 personnes/an; lors des dernières phases, il a atteint environ les 140.000-150.000 personnes/an (en moyenne dans la période) en

dépassant même les 200.000 personnes en 2019. Cette évolution est due notamment à l'adoption des TM comme modalité de réponse aux déplacements massifs de population. Ce niveau est resté élevé jusqu'aux suspensions des TM (fin 2022 → 2024), qui ont contraint l'utilisation de la modalité.

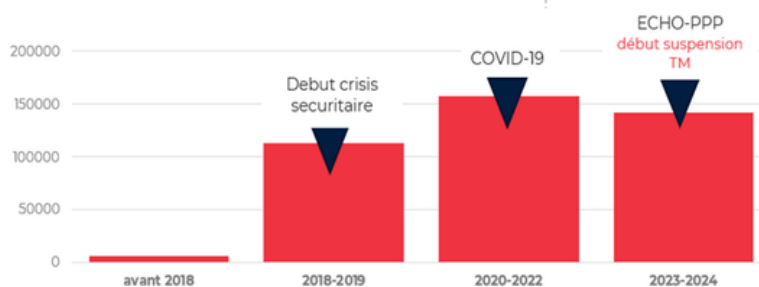


Image : Moyenne de personnes assistées par période

2 ECHO-PPP (Partenariat Programmatique Pilote) mis en œuvre dans 24 pays (le Mali parmi eux) entre octobre 2022 et avril 2025 qui promouvait l'utilisation des transferts monétaires et le CEA dans ses piliers d'intervention.

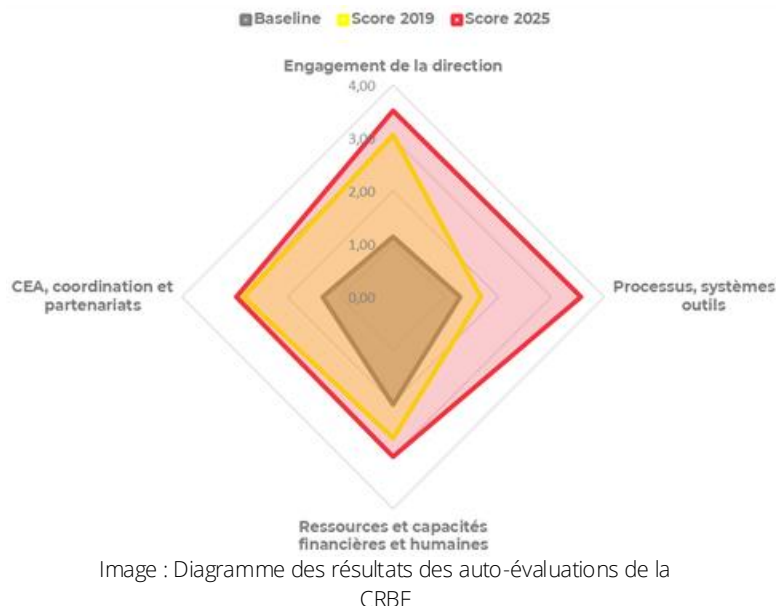
Deux aspects qui témoignent également des progrès de la CR burkinabè sont ceux liés à l'augmentation des **secteurs d'intervention**, qui sont passés d'une utilisation principalement axée sur la sécurité alimentaire, les moyens d'existence et les besoins essentiels, à un large éventail de types d'intervention (shelter, éducation, santé, protection, WASH, etc.) ; de même, dans le processus de préparation, la CRBF a réussi à attirer et à accroître le **nombre de partenaires** du Mouvement mettant en œuvre des interventions de TM, passant de 4 partenaires en 2018 (IFRC, CR de Belgique, CR espagnole et CR Britannique) à 9 partenaires en 2024 (et jusqu'à la suspension).

La Croix-Rouge burkinabè est reconnue comme un **partenaire de mise en œuvre privilégié** par les organisations humanitaires (y compris les bailleurs de fonds), et demeure l'acteur national le mieux positionné en matière de transferts monétaires. De fait, ses capacités internes, son positionnement, et sa **maîtrise de l'outil Red Rose** (même par les branches), ont permis à la CRBF de reconfigurer rapidement ses dispositifs vers des e-vouchers et de **poursuivre efficacement ses activités** dès le début des suspensions régionales de TM (en novembre 2022), ce qui en fait une référence pour les autres acteurs humanitaires.

Une capacité organisationnelle avérée

Grâce au programme PTM et à son engagement, la CRBF a atteint un **haut niveau de professionnalisation**, structurant ses systèmes, formant ses équipes et intégrant les TM dans ses réponses multisectorielles, fait qui a facilité des interventions rapides, opportunes et redevables, confirmant sa pertinence jusqu'à la suspension totale des TM en 2024.

Depuis 2017 la Croix-Rouge Burkinabé a connu une transformation remarquable dans sa **capacité organisationnelle** à mettre en œuvre des transferts monétaires. Elle atteint aujourd'hui un niveau avancé de maturité (score moyen 3,06), selon l'analyse de juillet 2025.



L'évolution de la CRBF montre un fort engagement stratégique et l'intégration progressive et ferme des TM dans les opérations et programmes, permettant à la CRBF de devenir un acteur de référence au Burkina et même dans la région.

L'engagement du leadership a été fondamental pour les progrès accomplis. Cet engagement se traduisait par la mise en place d'un point focal TM (affectée à 100 %), l'intégration des transferts monétaires dans les plans stratégiques de la SN et, notamment sur la ferme volonté de maintenir les TM comme **modalité privilégiée** dans les interventions d'urgence et multisectorielles.

Les systèmes, processus et outils sont fortement institutionnalisés, les procédures standard opérationnels (SOPs) existents depuis 2018 ont été revus en 2024, et la **digitalisation** compte avec l'existence d'une feuille de route et la promotion continue au niveau transversale, grâce au soutien de la CR de Belgique (depuis 2018) et à la dynamique favorable créée par le programme PTM - principal déclencheur de son parcours au sein de la CRBF-.

Les partenariats internes et externes ont été particulièrement significatifs, avec un rôle de référence auprès d'ECHO, ainsi qu'avec plusieurs agences des NU (UNICEF, OIM, en tant que partenaire de mise en œuvre).

La CRBF a également occupé une place stratégique au sein du Cash Working Group national, confirmant ainsi son **positionnement clé** dans la coordination humanitaire et inspirant d'autres ONG (Oxfam, ACF). Par ailleurs, la CRBF a joué — et continue de jouer — un rôle essentiel dans la coordination et le partage d'expériences au sein de la Communauté de pratique (CoP Sahel), créée pour renforcer les capacités et offrir un appui « entre pairs » aux SN de la sous-région.

La CRBF est un membre actif du CWG (Cash working group) national et de son groupe restreint. En 2024, elle a été identifiée par les acteurs humanitaires (y compris ECHO) comme l'organisation la mieux placée pour mener une étude comparative destinée à appuyer le plaidoyer en faveur des TM. Cette analyse, réalisée au Centre-Nord, a démontré l'efficacité des modalités basées sur les e-vouchers, renforçant ainsi l'argumentaire pour l'utilisation des TM dans les réponses humanitaires

Les avancées en matière de **CEA/AAP** sont notables, avec une intégration systématique dans les interventions de la CRBF en général. Elle se distingue comme l'une des Sociétés nationales les plus actives en projets pilotes et études de faisabilité.

Des défis subsistent comme maintenir les capacités au niveau des branches, améliorer la documentation et la capitalisation des apprentissages, et accélérer la digitalisation et la gestion de l'information pour renforcer le suivi et la réactivité.

Le parcours de la CRBF pour devenir « Cash Ready »

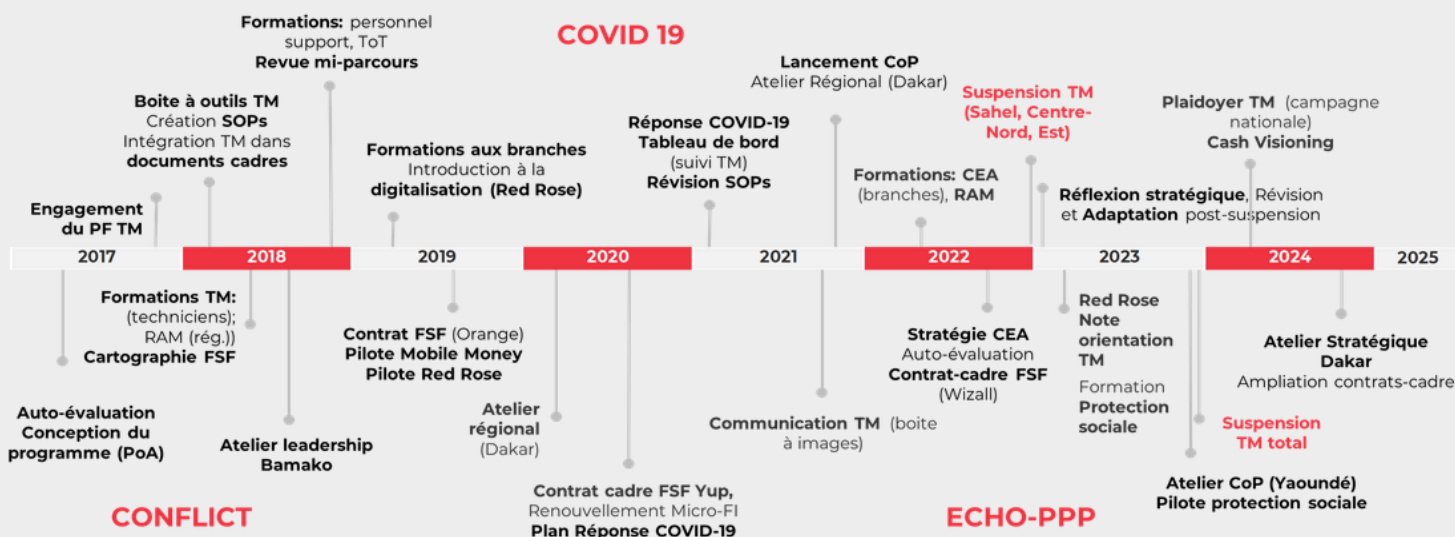
Le programme de préparation aux transferts monétaires de la CRBF a été lancé en 2017 et est devenu opérationnel à la fin de cette même année avec le recrutement d'un point focal dédié.

La **première phase (2017 - 2019)**, caractérisée par un fort soutien du Délégué Régional TM de la CR britannique ainsi que des Délégués sur place de la CR de Belgique, a été consacrée à assurer l'engagement des dirigeants afin d'assurer la clarté des ambitions de la CRBF en matière de TM et de rendre fructueux les investissements faites. Des autres aspects clés dans cette phase, sont:

- les deux ateliers initiaux (l'atelier de lancement et l'atelier d'autoévaluation) qui se sont cristallisés en une compréhension claire des domaines dans lesquels la CRBF devait investir, reflétés dans un plan d'action réaliste, concret et avec des fonds pour sa mise en œuvre
- la création des capacités du personnel de la CRBF (surtout au niveau du siège) à travers des formations nationales et régionales, y compris des formations ToT pour assurer la répliation ;
- l'intégration des TM dans les documents cadre tels que le Plan stratégique et de communication ;
- la cartographie des Fournisseurs de services financiers (FSF) et signature du premier accord-cadre avec Orange (mobile money) ;
- l'adaptation des systèmes, processus et outils (SOPs, boîte à outils TM), pour les rendre

adéquats et permettant des distributions de TM plus rapides et sécurisées ; et la réalisation d'un projet pilote qui a permis tester les procédures, les outils et le fonctionnement du FSF.

- Les progrès réalisés lors de la première phase du programme ont été particulièrement significatifs, portés par l'engagement clair de la gouvernance et le rôle moteur de la point focal TM (et du département DCPS). Cet engagement, qui perdure encore aujourd'hui, a été spécialement impulsé par l'atelier de leadership organisé à Bamako avec la désormais célèbre « **Déclaration de Bamako** ».
- Le succès du premier projet pilote, et successives, ont permis aux décideurs de la CRBF de bien comprendre les avantages des TM et au personnel d'être confiant sur ses capacités.



Pour la **deuxième phase (2020- 2022)**, une fois les systèmes, processus et ressources clés étant déjà en place, et que la CRBF avait la confiance pour implémenter des programmes TM, l'accent s'est déplacé vers l'élargissement du recours aux TM et l'apprentissage à partir des expériences afin d'améliorer la qualité des réponses. L'approche de préparation aux TM a évolué vers un focus plus opérationnel, avec un rôle davantage technique du Délégué régional de la CRB, accompagné par la diversification des partenaires qu'a été un levier direct pour augmenter le nombre d'interventions et étendre les secteurs d'utilisation des TM. Malgré les difficultés initiales posées par la COVID-19, la CRBF a continué son parcours de préparation avec la mise en place de nouveaux accords-cadres, la révision des SOPs et le renforcement de la digitalisation, tout en gardant un rythme soutenu d'implémentation de TM à grande échelle.

Dans la **troisième phase (2023–2024)**, avec un nombre plus grand de partenaires, la CRBF a tiré parti de cette dynamique pour approfondir sa digitalisation (feuille de route, Red Rose). Une nouvelle évaluation des capacités a été réalisée, accompagnée de pilotes en protection sociale, de formations – notamment au niveau décentralisé – et du renforcement de la préparation TM sur des aspects clés tels que l'approche CEA et le PGI (notamment grâce au programme ECHO-PPP). Par ailleurs, les dirigeants des SN du Sahel se sont de nouveau réunis pour discuter des avancées régionales, du contexte opérationnel et des liens entre TM et protection sociale. Cette période a été marquée par la gestion de la suspension progressive des TM, l'adaptation et la transition progressive de la SN.

Les facteurs facilitateurs

Le principal facteur facilitant l'intégration des transferts monétaires (TM) au sein de la Croix-Rouge burkinabé repose sur **l'engagement solide son leadership et de sa gouvernance**, qui ont promu, dès le début du programme PTM, l'institutionnalisation des TM et une priorité stratégique pour la SN.

D'autres éléments facilitateurs sont :

Contexte

- Le lancement du programme PTM est intervenu à un moment particulièrement opportun, peu après l'initiative du **Grand Bargain** de 2016, qui engageait la communauté humanitaire à privilégier les TM comme modalité d'assistance. Cette dynamique a été renforcée par l'influence des donateurs, en particulier d'ECHO, dont les exigences en matière d'utilisation des TM et d'amélioration de leur opérationnalisation (rapidité d'intervention, redevabilité, etc.) ont joué un rôle déterminant.
- Le **contexte national initial** qui facilite et privilégie l'utilisation des TM comme modalité sûre et efficace face à la situation sécuritaire; ainsi que la disponibilité (malgré certaines limitations de réseau) de FSP.

Société Nationale et mise en oeuvre

- Le **leadership** et l'engagement interne qui ont permis d'identifier les opportunités et de diversifier les partenariats internes au Mouvement CR|CR et externe (avec d'autres acteurs humanitaires).
- La constatation, grâce au succès du projet pilote et des premières interventions de TM, des **avantages et de l'efficacité** de la modalité, a contribué à renforcer l'engagement et la motivation internes.
- La désignation, dès le début du programme PTM, d'une **point focal TM compétente**, qui avec son travail de plaidoyer et de sensibilisation a contribué à lever les réticences, à dissiper les préjugés et à créer un consensus organisationnel solide.
- La mise en place, dès la première phase, des **outils, processus (SOP) et accords** essentiels qui ont permis normaliser les procédures internes et faciliter leur utilisation pour évoluer et avoir une meilleure opérationnalisation.
- Le renforcement des capacités techniques multi niveaux (siège, branches) y compris l'organisation de **formations continues** et les **pilotes** favorisant leur appropriation.

- L'ouverture de la SN à la **digitalisation**, intégrant les nouvelles technologies et des outils numériques (RedRose). De plus, l'appropriation de Red Rose leur a facilité la continuité des TM face aux changements du contexte national.
- La contribution des **partenaires du Mouvement**, notamment les partenaires du programme de préparation aux TM (CR Britannique, CR Belgique, IFRC, etc.) ainsi que les partenaires opérationnels (interventions TM) qui ont été essentiel dans le renforcement des capacités et l'opérationnalisation des TM.

Approche

- L'**approche du programme** de préparation, qui s'est articulé autour d'un cycle cohérent : des plans d'action ancrés dans des analyses de besoins rigoureuses conduites par la CRBF (auto-évaluations), appuyés par des financements sécurisés dès le départ pour activer rapidement les priorités; l'emphase mis sur l'implication systématique du leadership (ateliers de lancement, rencontres stratégiques) ; et un accompagnement soutenu dans le temps, débutant par une phase d'investissement intensif qu'a créé les bases sur lesquelles avancer dans l'institutionnalisation.
- Cette logique s'est combiné avec : la disponibilité, au Mouvement CR/CR, d'un **cadre clair et d'outils harmonisés** pour la préparation aux TM ; et le caractère régional de l'initiative qu'a joué un rôle déterminant : aussi bien au niveau du leadership qu'au niveau technique par le biais de la Communauté de pratique et des échanges entre pairs .
- L'accent mis sur **l'apprentissage**, avec des revues à mi-parcours et des évaluations finales participatives (notamment lors de la première phase), a également contribué à un renforcement continu des capacités et à l'amélioration de la qualité des réponses TM.

Déclaration de Bamako : L'atelier sur les transferts monétaires intitulé « *Enjeux et tendance des transferts monétaires, quel positionnement stratégique pour les sociétés nationales du sahel ?* », comptait avec la participation du leadership des SN de Burkina Faso, Niger et Mali (participant dans le programme PTM). Cet atelier de réflexion stratégique (autour des aspect tels que les opportunités des TM et ses liens avec les systèmes de protection sociale et l'importance des nouveaux partenariats, entre d'autres) est abouti avec l'engagement de la Gouvernance des trois SN à intégrer les TM dans leurs systèmes et à faire de la préparation aux TM une importance stratégique pour positionner la CR en tant qu'acteur TM dans la région du Sahel.

Perspectives et prochaines étapes

La CRBF, malgré la situation de suspension dans le pays, réitère sa volonté de maintenir et accroître ses capacités en matière de Transfert Monétaires. Lors de l'atelier de visioning (2024) la SN a défini ses enjeux et orientations opérationnelles, démontrant un engagement fort envers la pérennisation des TM.

Pour maintenir cette dynamique, les priorités à court et moyen terme sont les suivantes :

- Maintenir **l'engagement institutionnel** en assurant le suivi des objectifs issus du visioning 2024-2026.
- Assurer les capacités techniques et les mécanismes de coordination essentiels (point focal TM, équipe TM, CWG) dans la structure de la SN.
- **Préserver** les capacités opérationnelles des TM à travers de : assurer la continuité des compétences du personnel clé (mises à jour ciblées, participation à des interventions TM dans d'autres contextes, etc.) et de l'élaboration d'un **plan de relance opérationnel** facilitant un redémarrage rapide dès que la situation le permettra. Ce plan peut s'appuyer sur : l'analyse des capacités actuelles, l'identification des similitudes -et des spécificités- avec d'autres modalités d'intervention (notamment pour les profils opérationnels -branches, etc.-), le suivi des évolutions de la modalité et la et la révision interne des outils et processus clés.
- Poursuivre et approfondir l'amélioration des compétences de la SN, au niveau national et décentralisée) dans des **domaines transversaux** tels que : la digitalisation, le CEA, le PGI et les actions liées à la gestion des information, la capitalisation et la communication. Le renforcement de ces aspects transversaux contribue à la gestion interne des interventions de la CRBF et constitue un élément clé du positionnement de la société nationale.
- Assurer la capacité et les moyens d'exercer le **plaidoyer**, au niveau national auprès des autorités et organisations internationale pour continuer l'utilisation de la modalité TM soit en espèces soit en e-vouchers...
- Maintenir un **positionnement national et régional** fort, en participant activement aux espaces de coordination humanitaire.
- Renforcer la participation active de la CRBF dans les **mécanismes régionaux d'apprentissage** en matière de TM, afin de rester informée et à jour techniquement et d'apporter un appui technique aux Sociétés Nationales sœurs.

Suspension des TM et rôle de la CR Burkinabé

À la suite des premières suspensions des TM dans plusieurs régions du pays (fin 2022 – début 2023), la CRBF a engagé une série d'actions structurantes pour **adapter ses opérations, préserver ses capacités TM et maintenir son positionnement technique**. Au début de 2023, et après une réflexion stratégique interne, la CRBF a entrepris les démarches nécessaires à la révision de ses programmes et à leur adaptation aux coupons | e-vouchers (renforcement des capacités en Rose Rouge, élaboration de lignes directrices et de messages clés, etc.) afin de continuer à assister les ménages dans un cadre réglementaire contraint.

La CRBF a joué un rôle actif dans le **plaidoyer**, à tous les niveaux, pour la levée de la suspension, en participant aux plateformes techniques, aux ateliers, aux discussions du CWG, et en menant une campagne nationale de sensibilisation portée par le leadership au près des instance gouvernementales. Elle a aussi contribué à l'évolution du cadre national à travers la co-élaboration et validation du guide d'intervention TM avec le CWG au niveau national.

CashHub
a global Red Cross initiative

BritishRedCross



Étude de cas élaborée par le **Centre des moyens d'existence** de la FICR avec l'appui du Cash Hub et la Croix-Rouge britannique. **Janvier 2026.**

Nous remercions la **Croix-Rouge Burkinabé** et ses partenaires pour les informations fournies et leur appui à l'élaboration de cette étude de cas.