



Stratégie de transformation numérique de la Fédération internationale

Version 2, 25 mars 2021

Table des matières

Table des matières.....	2
Lexique	3
1. Résumé	6
2. Introduction.....	12
3. Objet.....	14
4. Méthode.....	15
5. Observations	15
6. Piliers stratégiques	20
7. Les voies du changement	33
8. Un processus ambitieux pour nos Sociétés nationales	39
9. Gérer les risques institutionnels et les risques associés à la mise en œuvre	42
Annexes	44

Lexique

Entités mentionnées dans le présent document :

- **Fédération internationale** : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, qui rassemble 192 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (membres) et le Secrétariat. Cis à Genève, ce dernier dispose de bureaux régionaux et de 60 bureaux de groupe de pays et de pays appuyant les activités dans le monde entier.
- **Membres** : les 192 membres de la Fédération internationale.
- **Réseau de la Fédération internationale** : les composantes statutaires de la Fédération internationale, parmi lesquelles figurent les 192 Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (qui comptent des réseaux locaux de sections, de personnel et de volontaires, ainsi que des centres de référence ou pôles et des académies reconnus) et le Secrétariat de la Fédération internationale (qui compte des bureaux de pays, des bureaux de groupe de pays et des bureaux régionaux).
- **Secrétariat de la Fédération internationale** : cis à Genève, le Secrétariat dispose de bureaux régionaux et de 60 bureaux de groupe de pays et de pays appuyant les activités dans le monde entier.
- **Centres de référence de la Fédération internationale** : hébergés au sein de différentes Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Sociétés nationales), ils se voient déléguer des fonctions de la Fédération internationale. En tant que « centres d'excellence », leur fonction première est de développer des connaissances et des bonnes pratiques d'importance stratégique pour orienter les futures opérations de la Fédération internationale et des Sociétés nationales dans leurs principaux domaines d'intérêt et de compétence.
- **Centres des Sociétés nationales** : établis par des Sociétés nationales, leur rôle est de développer des connaissances et des bonnes pratiques d'importance stratégique pour orienter les futures opérations de ces Sociétés nationales dans leurs principaux domaines d'intérêt et de compétence. Ils peuvent être mis au service d'autres composantes du réseau de la Fédération internationale, mais ne sont pas formellement reconnus comme des Centres de référence, et ne s'acquittent donc d'aucune fonction officielle déléguée par la Fédération internationale.
- **Soutien au développement des Sociétés nationales** : « [tout] soutien apporté par un acteur extérieur à une Société nationale, à la demande et sur la base des priorités de celle-ci, aux fins de l'aider à devenir et à rester une organisation viable capable de fournir des services pertinents, accessibles et de qualité [...]. Le soutien au développement des Sociétés nationales couvre donc l'ensemble des efforts déployés par d'autres acteurs pour soutenir l'action menée par une Société nationale en vue d'accroître la pertinence, la qualité, la portée et la durabilité de ses services. Il englobe ce que l'on désigne communément par « développement, renforcement, amélioration ou partage des capacités », « développement organisationnel », « examen par les pairs » et « investissements matériels / financiers ». (Pacte pour le développement des Sociétés nationales adopté en 2019.)

Autres termes :

- **Analytique de données** : techniques et processus qualitatifs et quantitatifs servant à accroître la productivité et les bénéfices commerciaux. Les données sont extraites et catégorisées pour mettre en évidence et analyser des informations et schémas comportementaux, les techniques employées à cette fin variant selon les exigences des organisations. L'analytique de données couvre la collecte, l'évaluation, l'analyse, la visualisation et l'interprétation de données.
- **Conception centrée sur l'humain** : processus consistant à associer les utilisateurs finals à la conception de services numériques et à mettre en place des mécanismes de retour d'information.
- **Données** : terme général désignant un ensemble de chiffres, lettres, mots, symboles, etc., non traités. Prises seules, des données n'ont aucun sens.
- **Gestion des données** : processus administratif global recouvrant l'acquisition, la validation, le stockage et la protection de données. L'objectif de la gestion des données est que les utilisateurs finals aient accès à des données fiables en temps opportun.
- **Gestion de l'information** : dans le contexte de la Fédération internationale, ce terme renvoie à la collecte, au traitement, à l'analyse et à la diffusion de données et d'informations visant à appuyer la prise de décisions. L'analytique de données relève de ce processus, mais a sa propre définition.
- **Information** : terme général désignant des données auxquelles on a apporté de la valeur par un travail d'analyse, d'interprétation ou de compilation constructive. Une information apporte des orientations ou répond à une question quelconque.
- **Innovation numérique** : recherche et développement de nouveaux produits, processus ou modèles commerciaux dans le domaine statistique et numérique.
- **Intégrabilité** [*exigence non fonctionnelle*] : il s'agit de réaliser des tests pour déterminer si des solutions créées / conçues séparément fonctionnent correctement ensemble, et de recourir dans la mesure du possible à des plateformes d'intégration standard, ce qui consiste entre autres à se servir d'outils de conception réputés et de matériel et de logiciels courants (moteurs, formats, algorithmes, bibliothèques, ports, câbles, connecteurs, médias, communication, réseaux). Voir aussi **interopérabilité**.
- **Interopérabilité** [*exigence non fonctionnelle*] : caractéristique d'une **solution** qui fonctionne sans restriction aucune avec d'autres solutions, au moment présent comme à l'avenir, s'agissant de la mise en œuvre comme de l'accès. L'interopérabilité facilite l'échange d'informations en interne et en externe. Voir aussi **intégrabilité**.
- **Maîtrise des données** : aptitude à lire, créer et communiquer des données sous forme d'informations, ainsi qu'à comprendre les possibilités offertes et les répercussions entraînées par l'exploitation de données.
- **Protection des données** : mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de protection des données dans le cadre d'opérations en cours ou à venir. Il s'agit notamment, mais pas seulement, d'établir et de mettre en œuvre des politiques relatives au traitement de données à caractère personnel, d'en définir les fins, de limiter au minimum la collecte de données, de communiquer des informations compréhensibles sur le traitement des données à caractère personnel, de sécuriser des données à caractère personnel, d'évaluer les droits et autres obligations légales (découlant notamment de toute législation

nationale pertinente) des personnes concernées avant de transmettre des données à caractère personnel à des parties tierces, et de mettre en place des moyens de respecter les demandes des personnes concernées.

- **Science des données** : champ interdisciplinaire qui recourt à des méthodes scientifiques, des processus, des algorithmes et des systèmes pour extraire d'une grande quantité de données, structurées ou non, des connaissances et des observations. La science des données est en lien avec l'extraction de données, l'apprentissage automatique et les mégadonnées.
- **Sécurité** [*exigence non fonctionnelle*] : aptitude d'une application à éviter des actes de malveillance qui ne relèvent pas d'un usage prévu du système, et à prévenir la divulgation ou la perte d'informations. La sécurité a un aspect à la fois cybernétique et physique. La cybersécurité recouvre des propriétés telles que l'authentification, l'autorisation, le cryptage, la confidentialité et le respect des normes.
- **Sécurité de l'information** : terme général désignant le processus de protection des **données** contre toute consultation, utilisation, divulgation, destruction, modification ou désorganisation, accidentelle ou intentionnelle, non autorisée, que ce soit pendant le stockage, la transmission ou le traitement des données.
- **Service informatique** : terme général désignant l'offre et/ou la consommation d'une transaction fondée sur une technologie. Ainsi, un système de noms de domaine n'est pas considéré comme un service informatique, mais plutôt comme une composante informatique, car les clients ne bénéficient pas d'une transaction ou d'une offre. En revanche, un système de messagerie électronique est considéré comme un service informatique, car il offre une expérience aux utilisateurs finals.
- **Solution** : dans le contexte des politiques de développement des technologies de l'information, une solution renvoie à une combinaison de matériel, de logiciels et de processus appuyant une activité relevant du mandat de la Fédération internationale.
- **Technologie** : en lien avec le numérique et les données, le numérique désignant davantage l'infrastructure et les applications, tandis que les données renvoient aux processus relevant de l'analytique des données.
- **TIC** : terme général signifiant « technologies de l'information et de la communication » et mettant l'accent sur l'intégration des télécommunications dans l'environnement informatique.
- **Utilisateur** : terme général désignant tout le **personnel** de la Fédération internationale et les fournisseurs tiers durablement ou temporairement autorisés à stocker, traiter ou transmettre des **informations** appartenant à la Fédération internationale, indépendamment du cadre juridique dans lequel s'inscrivent leurs activités.

1. Résumé

Il est urgent de procéder à une transformation numérique réussie à grande échelle. De plus en plus, dans presque tous les pays, on se sert et on s'attend à bénéficier de services numériques variés pour interagir avec les autorités locales, les entreprises, ainsi que les organisations et services communautaires. Comme le souligne la Stratégie 2030 de la Fédération internationale, force est de constater que ce bouleversement touche déjà le domaine de l'aide humanitaire. La fracture numérique continue de poser un défi majeur aux niveaux international, national et local, mais constitue aussi une occasion d'améliorer la fourniture de nos services humanitaires.

En l'absence de définition courante de l'expression « transformation numérique », la définition utilisée dans le présent document est la suivante :

La transformation numérique est un chamboulement ou une évolution progressive qui permet à la Fédération internationale d'explorer de nouveaux moyens de fournir une aide humanitaire en transformant nos pratiques actuelles et en concevant de nouveaux services humanitaires numériques. Le recours à l'analytique de données et aux technologies numériques par des professionnels qui les maîtrisent, les mettent au service des personnes vulnérables et traitent les données de manière responsable, peut accroître la pertinence, la rapidité, la qualité, la portée, l'accessibilité, la résilience et la durabilité des services de nos Sociétés nationales.

La Stratégie de transformation numérique **vis** l'élaboration et l'application de normes en matière de fourniture de services humanitaires numériques, en conformité avec nos Principes fondamentaux et par les Sociétés nationales. Le principal objectif est de renforcer la fourniture de services humanitaires. **La Stratégie de transformation numérique accorde donc une priorité élevée aux investissements visant à accroître la pertinence, la rapidité, la qualité, l'accessibilité et la résilience des services humanitaires destinés aux personnes vulnérables.** Le deuxième objectif est d'accroître la **durabilité** de notre action humanitaire, et partant, de nos responsabilités en matière de performance, de capacités techniques, d'incidence sociale et de ressources.

Notre transformation numérique est un processus plutôt qu'un objectif précis. Ce fait se reflète en partie dans l'approche adoptée pour élaborer la présente Stratégie, qui a compris 12 semaines de consultations avec des groupes de travail¹ ainsi que des ateliers² avec trois groupes de parties prenantes : des représentants des Sociétés nationales de toutes les régions, des membres du Secrétariat et des partenaires du secteur privé. Le présent document expose une version révisée

¹ Les groupes de travail se sont penchés sur un ensemble de 86 hypothèses portant sur des thèmes clés à prendre en compte dans la Stratégie de transformation numérique (contexte situationnel, pouvoir de positionnement et modèles d'organisation).

² Les ateliers ont poussé plus loin l'analyse de la conception technique et financière de la Stratégie.

de la Stratégie de transformation numérique que le Conseil de direction avait approuvée en novembre 2020 à condition que ses principaux éléments obtiennent l'aval des Sociétés nationales.

Pour que ce processus de transformation numérique puisse être mené à bien, les trois **catalyseurs** suivants sous-tendent l'ensemble de la Stratégie :

- Souligner que les personnes sont au cœur du processus ;
- Stimuler les échanges de compétences et de connaissances entre les Sociétés nationales ;
- Améliorer la capacité de la Fédération internationale en matière d'interopérabilité et d'uniformisation des normes relatives aux données.

La transformation numérique nécessitant de prendre des mesures précises, ces trois catalyseurs sont soutenus par **deux piliers principaux** :

- Un **modèle de maturité** qui fournit aux Sociétés nationales une orientation stratégique, les encourage à s'approprier la transformation numérique, et mesure les progrès accomplis (point 7.1) ;
- Un **modèle d'organisation** qui tire parti des capacités existantes au sein de la Fédération internationale et promeut la création d'une équipe d'accélération (point 7.2).

Pour finir, la Stratégie de transformation numérique présente les voies du changement (point 8), nos objectifs et le calendrier (point 9), ainsi que les contraintes et les risques que nous pourrions rencontrer (point 10).

Catalyseurs

Afin de promouvoir la transformation numérique dans l'ensemble du réseau, la Stratégie est sous-tendue par les trois catalyseurs suivants :

Personnes

La transformation numérique dans laquelle nous nous engageons repose autant sur les **personnes et la culture que sur l'exploitation des données et des technologies**. La Stratégie de transformation numérique aide la Fédération internationale à tirer parti des technologies modernes, mais souligne que, pour ce faire, il est impératif de surmonter l'aspect le plus difficile d'une transformation, à savoir le changement de paradigme requis pour susciter une évolution des comportements au sein de différents groupes d'utilisateurs. Les Sociétés nationales doivent par exemple bâtir une culture de la prise de décision fondée sur des données, et définir les besoins en information en veillant à ce qu'ils soient adaptés à différents départements et domaines de services et pertinents pour eux. La sécurité de l'information doit être intégrée dans cette prise de décision fondée sur des données en tant que composante fondamentale du devoir de protection humanitaire, de façon à respecter le principe de ne pas nuire.

Échanges de compétences et de connaissances

Il règne une culture de l'entraide forte au sein de notre réseau, et le Secrétariat promeut de vastes projets et programmes visant à faciliter les échanges de connaissances et de compétences. Néanmoins, cette aide de nature occasionnelle est généralement limitée par une visée à court terme et un cloisonnement institutionnel. Parallèlement, notre réseau dispose déjà de grandes capacités sur le plan numérique.

Pour mettre à profit ces capacités, la présente Stratégie puise dans le réseau de vastes compétences que possèdent déjà les Sociétés nationales, le Secrétariat et nos partenaires du secteur privé, en vue d'aider les Sociétés nationales à poursuivre leur progression dans le modèle de maturité. Le mécanisme prévu ici est un modèle d'organisation encourageant le développement des capacités à l'aide de réseaux de compétences, lesquels sont mis au service des Sociétés nationales qui souhaitent mener une transformation numérique mais manquent actuellement des compétences nécessaires. La mise au point de ce mécanisme constituera un premier pas important vers la réalisation de la Stratégie de transformation numérique.

Interopérabilité et normes communes en matière de données

La Stratégie de transformation numérique vise à promouvoir l'interopérabilité des systèmes et services, ainsi qu'un modèle de données commun et l'uniformisation des normes relatives aux données au sein du réseau de la Fédération internationale, contribuant ainsi à une coordination plus efficace et rationnelle, facilitée par des données opportunes, fiables, précises et accessibles à tous les niveaux. À l'heure actuelle, l'interopérabilité des systèmes est extrêmement limitée. Il existe plutôt chez les Sociétés nationales une mentalité individualiste due en partie à l'absence d'achats de services numériques conjoints. Dans nombre de Sociétés nationales adéquatement financées, les équipes opèrent uniquement dans un contexte national, en ayant recours à des services fournis par des prestataires de leur pays. Au sein des Sociétés nationales qui disposent de financements moindres et comptent sur une aide internationale, il est plus courant de recourir à des services mondiaux.

Piliers stratégiques

En vue de concrétiser les trois catalyseurs susmentionnés (personnes, échanges, interopérabilité), la Stratégie de transformation numérique repose sur deux piliers principaux : le modèle de maturité (point 7.1) et le modèle d'organisation (point 7.2).

Pilier 1 : l'approche fondée sur le modèle de maturité

La Stratégie tient compte de différents niveaux de compétences en matière de numérique et de données au sein de groupes d'utilisateurs variés en établissant un modèle de maturité numérique. Ce modèle comprend trois domaines (personnes, processus et technologies) et trois stades. Il vise à aider les Sociétés nationales à concevoir et à suivre leur processus de transformation numérique en cartographiant leurs capacités en matière de numérique et de données telles qu'elles sont actuellement et telles qu'elles seront à l'avenir.

En résumé, le **stade 1** jette les bases. La gouvernance définit une vision de haut niveau concernant les données et le numérique, et des équipes pluridisciplinaires responsables du numérique commencent à prendre forme. Sur le plan technologique, l'accent est mis sur l'installation des outils informatiques de base, d'une connexion Internet efficace et de moyens de télécommunication.

Le **stade 2** progresse vers l'amélioration de l'efficacité des services humanitaires. On accomplit des avancées en termes de maîtrise du numérique et des données, à savoir que des équipes pluridisciplinaires responsables du numérique et des données produisent un impact sur le plan opérationnel et humanitaire, et transmettent des données à l'ensemble de l'organisation afin que chacun puisse librement les analyser et en tirer des observations.

Le **stade 3** favorise de nouveaux moyens d'apporter une aide humanitaire grâce à des outils numériques permettant de faire rapidement face à des besoins humanitaires. L'ensemble du personnel et des volontaires est formé à l'utilisation d'outils statistiques et numériques, et la direction optimise continuellement l'aide humanitaire offerte par l'organisation. Les décisions sont fondées sur des données, et l'organisation dispose d'une infrastructure informatique entièrement souple et modulable servant à créer de nouveaux outils en suivant un processus de conception centrée sur l'humain.

On estime actuellement³ que sur les 192 Sociétés nationales, la majorité se situe au stade 1, 20 au stade 2, et 10 au stade 3. D'une part, cette répartition laisse entrevoir l'ampleur de la fracture numérique à résorber ; d'autre part, elle montre que le réseau a des points forts et des capacités à sa disposition aux stades 2 et 3.

Appropriation de la transformation numérique au niveau des Sociétés nationales

L'objectif est de réduire la fracture numérique en faisant en sorte que les Sociétés nationales en général, et plus particulièrement celles qui se situent au stade 1, adoptent massivement la transformation numérique. Les dirigeants des Sociétés nationales sont donc encouragés à s'approprier pleinement leur propre cheminement à l'intérieur du modèle de maturité numérique. Ils devront prendre des décisions difficiles pour fixer des priorités, et seront incités à créer une équipe d'accélération chargée de fournir un appui, de suivre les progrès réalisés, et de jouer un rôle d'agent du changement au sein de la Société nationale en favorisant l'intégration du modèle de maturité dans la culture institutionnelle, ainsi que sa mise en œuvre. Pour passer au stade de maturité suivant, les Sociétés nationales peuvent tirer parti des réseaux de compétences pertinents pour y bénéficier d'une aide de leurs pairs en matière de capacités et de ressources.

³ Au moment de la rédaction du présent document, un examen rapide a été effectué en vue d'estimer le degré de maturité numérique des Sociétés nationales. L'objectif est de réaliser cet examen dans 30 Sociétés nationales d'ici à la mi-2021.

Pilier 2 : Le modèle d'organisation

En vue de préparer le Secrétariat et les Sociétés nationales au changement, la Stratégie vise un modèle d'organisation qui prévoit la création d'une équipe d'accélération.

Équipe d'accélération

Une nouvelle entité institutionnelle va être créée qui sera composée de 30 équivalents temps plein (ETP). Ceux-ci suivront une méthode matricielle qui les fera travailler avec toutes les divisions et les Sociétés nationales. Ils seront soigneusement sélectionnés et joueront un rôle important (assorti d'obligations de compte rendu) dans :

- le perfectionnement et la gestion du modèle de maturité,
- la conception et l'élaboration de services numériques,
- le développement de mécanismes de financement, la gestion des performances et le suivi de la mise en œuvre,
- la gestion de l'évolution culturelle, le mentorat en matière de numérique, la recherche, les communications et la coordination régionale.

Compte tenu du coût que cela représente et des ressources limitées à disposition, l'équipe d'accélération sera principalement pourvue au moyen de réaffectations et de détachements de personnes sélectionnées avec soin pour mener à bien les activités essentielles susmentionnées.

Il est impératif de faire passer cette transformation avant d'autres initiatives existantes pour y accorder l'attention nécessaire. Dans les cas où le réseau ne disposerait pas de certaines compétences, des partenaires privés seront invités à déployer du personnel spécialisé pour fournir un appui direct et collaboratif. Les besoins de l'équipe d'accélération autres que ceux liés au personnel seront pris en charge au moyen d'un modèle de partage des investissements.

Autorité et responsabilité des équipes dirigeantes

Accomplir une transformation au sein d'une organisation complexe et fédérée constitue un défi de taille et nécessite un leadership fort. L'équipe d'accélération sera dirigée par un(e) responsable de la transformation numérique qui assurera une coordination entre le niveau mondial (Fédération internationale) et local (Sociétés nationales). À l'échelle mondiale, le/la responsable de la transformation numérique collaborera avec les différentes divisions du Secrétariat de la Fédération internationale, sous la supervision directe d'un sous-secrétaire général (division Relations mondiales, diplomatie humanitaire et numérique) et sous la supervision indirecte des deux autres sous-secrétaires généraux (division Politiques/stratégies de gestion et services généraux, et division Développement des Sociétés nationales et coordination des opérations). Ce fonctionnement vise à garantir la mise en œuvre continue d'une approche globale, en particulier en collaboration avec les équipes opérationnelles et les Sociétés nationales. Le/La responsable de la transformation numérique dirigera une équipe d'accélération couvrant plusieurs fonctions clés du Secrétariat de la Fédération internationale, à Genève et dans les régions. Il/Elle collaborera avec les réseaux de compétences de la Fédération internationale et les partenaires du secteur privé, encouragera et promouvra la transformation numérique à tous les niveaux, et montrera la voie à suivre en intégrant les données et le numérique dans les processus décisionnels de son équipe

d'accélération. Celle-ci sera à la disposition des Sociétés nationales pour leur fournir un appui direct dans leur transformation numérique. Les Sociétés nationales sont toutefois censées s'approprier le processus de transformation numérique au niveau national.

Un modèle de partage des investissements

Il est nécessaire de mettre en place un ensemble de modèles effectifs de recouvrement des frais et de partage des investissements pour doter les réseaux de compétences et autres investissements conjoints de ressources aux fins du processus de transformation numérique de la Fédération internationale. On appliquera le concept de leadership partagé pour prendre appui sur les modèles et accords-cadres existants et ainsi créer un ensemble de services de partage des investissements et des achats. Ceux-ci s'inscriront dans des accords de licence visant à aider les Sociétés nationales à développer leurs services et compétences numériques.

Voies du changement

Les deux piliers de la Stratégie nécessitent de prendre des mesures particulières pour optimiser l'impact de la numérisation des services humanitaires. C'est pourquoi le point 8 présente dans le détail les voies du changement suivantes :

- Afin de **démontrer les avantages de la transformation** numérique, la conception centrée sur l'humain devra être placée au cœur de la fourniture de nos services. Il faudra en outre inciter le personnel, les volontaires et les communautés vulnérables à modifier leur attitude à l'égard des données et du numérique.
- **Le Secrétariat et les Sociétés nationales doivent s'accorder** pour parvenir à une augmentation des prestations de services et à une diminution des coûts.
- Nous devons donner un degré de priorité élevé à **l'innovation numérique dans le cadre des services humanitaires de première ligne**.
- Nous devons créer de meilleures occasions de nouer des **partenariats avec le secteur privé**.
- Nous devons donner aux équipes opérationnelles de nouvelles possibilités d'exploiter des données en vue de prendre des décisions, en lançant un **programme de travail sur les données et l'analytique**.
- Si notre Stratégie de transformation numérique souligne l'importance des personnes et d'une culture de l'exploitation des données et du numérique, nous reconnaissons qu'il est vital de **déployer les technologies appropriées**.

Évaluer les résultats et atteindre les objectifs définis

Il existe deux principaux groupes de Sociétés nationales en termes de compétences numériques : celles qui se situent aux premiers stades de la numérisation de leurs processus internes, en mettant l'accent sur leur infrastructure et en bénéficiant d'un soutien pratique aux fins du fonctionnement de leurs processus et systèmes fondamentaux ; et celles qui comptent plusieurs années de développement de compétences comme les services virtuels de pointe, l'analytique de données et la veille économique, ainsi que la reconnaissance faciale, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle.

L'objectif de la Stratégie de transformation numérique (point 9) est que dans un délai de quatre ans, environ la moitié des Sociétés nationales se situant actuellement au stade 1 passent au stade 2, et que la moitié de celles qui se trouvent au stade 2 passent au stade 3. Il s'agit là d'un objectif ambitieux, puisque la moitié des membres progresserait d'un niveau. Le nombre de Sociétés nationales se situant au stade 1 serait réduit de moitié, puisqu'il ne serait plus que de 85 environ. Par ailleurs, l'objectif est de multiplier par cinq le nombre de Sociétés nationales se trouvant au stade 2, pour qu'il atteigne environ 94 et que la majorité des Sociétés nationales se situe au stade 2 plutôt qu'au stade 1. Le groupe de Sociétés nationales les plus avancées, au stade 3, devrait s'élargir pour passer de 10 à 16, ce qui renforcerait encore les capacités de pointe, permettant de se démarquer de la concurrence dans la recherche de dons.

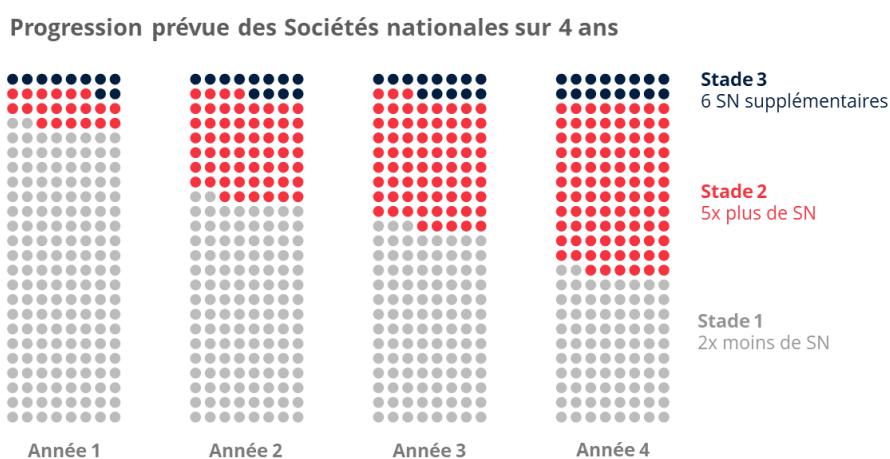


Figure 1 : Objectif de la transformation numérique

Risques et contraintes

Le point 10 de la Stratégie précise comment gérer les risques et contraintes que nous pourrions rencontrer :

- Quel est le coût de l'inaction ?
- Comment surmonter les défis qui se présentent ?
- Comment gérer les risques ?

Les catalyseurs et les piliers de la transformation numérique de la Fédération internationale ainsi énoncés, le reste du document présente dans le détail la Stratégie de transformation numérique. Pour commencer, le point 6 expose des observations tirées des études menées auprès de trois groupes de parties prenantes (Sociétés nationales, Secrétariat et partenaires du secteur privé). Ensuite, le point 7 examine les piliers stratégiques de manière approfondie, le point 7.1 portant sur le modèle de maturité, et le point 7.2 sur le modèle d'organisation. Enfin, la Stratégie expose les voies du changement (point 8), les objectifs (point 9) et les contraintes (point 10).

2. Introduction

De plus en plus, dans presque tous les pays, on se sert et on s'attend à bénéficier de services numériques variés pour interagir avec les autorités locales, les entreprises, ainsi que les organisations et services communautaires. Comme le souligne la Stratégie 2030 de la Fédération internationale, force est de constater que ce bouleversement touche déjà le domaine de l'aide humanitaire. La fracture numérique continue de poser un défi majeur aux niveaux international, national et local, mais constitue aussi une occasion d'améliorer la fourniture de nos services humanitaires.

Il est urgent de procéder à une transformation numérique réussie à grande échelle.

La transformation numérique compte parmi les sept transformations dont la Fédération internationale a fait une priorité en vue de relever les défis de la décennie à venir. La Stratégie 2030 de la Fédération internationale souligne qu'une intégration effective de l'analytique de données, des technologies et compétences numériques, et de la culture du numérique, permettra au réseau de tirer parti de son intelligence collective, de multiplier son impact et de démocratiser l'accès à l'information. Cette démarche confère en outre un avantage concurrentiel : plus les informations dont nous disposons sont de qualité, plus notre capacité de négocier est grande et nous inspirons confiance aux donateurs, aux gouvernements et au secteur privé. Par ailleurs, le fait de disposer d'informations de meilleure qualité nous permet de faire preuve de davantage de transparence et donc de gagner la confiance des communautés, ainsi que de trouver de nouveaux moyens de nouer des liens avec elles.

Si le terme « numérique » s'entend généralement comme l'application de la culture, des pratiques, des processus et des technologies de l'époque d'internet en vue de répondre aux attentes accrues des personnes⁴, il n'existe pas de définition courante de l'expression « transformation

Exemple

Financé par l'Union européenne et ses États membres au titre de la Facilité européenne pour les réfugiés en Turquie, le programme de filet de sécurité sociale d'urgence permet aux réfugiés les plus vulnérables en Turquie de recevoir une assistance monétaire mensuelle au moyen de cartes de débit.

Grâce à ce programme phare, la plateforme numérique de la Société du Croissant-Rouge turc a pu se doter de compétences de base en matière de numérique et de données, ce qui a favorisé une intervention humanitaire digne, le développement organisationnel, l'intégration et des partenariats avec des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, l'efficacité et le caractère modulable des activités et l'amélioration de la redevabilité.

Les bénéficiaires, eux, ont ainsi bénéficié d'une plus grande autonomie en ayant la liberté de choix, tandis qu'un niveau élevé de transparence et de redevabilité était préservé.

⁴ <https://definitionofdigital.com/>.

numérique ». Dans un souci de création d'un langage commun, la présente Stratégie s'appuie sur la définition suivante⁵ :

La transformation numérique est un chamboulement ou une évolution progressive qui permet à la Fédération internationale d'explorer de nouveaux moyens de fournir une aide humanitaire en transformant nos pratiques actuelles et en concevant de nouveaux services humanitaires numériques. Le recours à l'analytique de données et aux technologies numériques par des professionnels qui les maîtrisent, les mettent au service des personnes vulnérables et traitent les données de manière responsable, peut accroître la pertinence, la rapidité, la qualité, la portée, l'accessibilité, la résilience et la durabilité des services de nos Sociétés nationales.

3. Objet

La transformation numérique offre de vastes possibilités qui requièrent une gestion diligente et la définition d'un objet précis.

Premièrement, la Stratégie de transformation numérique **visé l'élaboration et l'application de normes en matière de fourniture de services humanitaires numériques, en conformité avec nos Principes fondamentaux et par les Sociétés nationales**. Le principal objectif est de renforcer la **fourniture** de services humanitaires. **La Stratégie** accorde donc une **priorité élevée aux investissements visant à accroître la pertinence, la rapidité, la qualité, la résilience et l'accessibilité des services humanitaires destinés aux personnes vulnérables**. Le deuxième objectif est d'accroître la **durabilité** de notre action humanitaire et, partant, de quatre responsabilités partagées (performance, capacités techniques, incidence sociale et ressources). La Stratégie se veut complète, de sorte que les responsabilités et les systèmes collectifs s'étendent dans l'ensemble de la Fédération internationale et que les informations et les connaissances circulent logiquement du fait de l'accent mis sur l'aspect humanitaire.

Ainsi définies, ces priorités ont pour principal avantage d'axer la numérisation de nos services sur les personnes vulnérables, pour ensuite mettre en concordance les systèmes collectifs afin qu'ils jouent un rôle d'appui adapté. En outre, cette hiérarchisation des priorités nous permet de faire en sorte que les ressources limitées dont nous disposons aux fins de nos opérations quotidiennes et de la gestion du changement soient allouées par ordre de priorité et répondent ainsi davantage à des directives évolutives.

Notre transformation numérique est un processus plutôt qu'un but précis. Notre objectif n'est pas que la Fédération internationale se fonde **entièrement** sur le numérique, mais **davantage**, conformément à la Stratégie 2030 et à l'engagement pris par la Fédération internationale et le

⁵ Cette définition repose sur une étude portant sur la transformation numérique qui passe en revue 36 sources de littérature universitaire sur le sujet. Cette étude a été menée par l'Université de technologie de Delft en collaboration avec la Croix-Rouge néerlandaise. Elle est disponible [ici](#).

CICR en matière de numérique. Nous entendons réaliser ces ambitions de transformation numérique en prenant appui sur un modèle de maturité numérique et un modèle d'organisation.

Nous reconnaissons que la présente Stratégie ne constitue pas en soi une stratégie de transformation numérique, mais plutôt une **stratégie adaptée à un monde numérique**. Le chemin est long et sans fin ; il y aura toujours de nouvelles innovations à examiner. Si la Stratégie vise en grande partie un horizon de trois à cinq ans, la Fédération internationale ne doit surtout pas exclure d'autres solutions de services numériques (potentiellement plus radicales) à mesure que les technologies et notre faim de changement institutionnel évoluent.

4. Méthode

La présente Stratégie s'appuie sur un processus de consultation de 12 semaines qui a notamment consisté en des groupes de travail⁶ et des ateliers⁷ associant trois groupes de parties prenantes, à savoir : des représentants des Sociétés nationales de chaque région, des membres du Secrétariat de la Fédération internationale, et des partenaires du secteur privé. Des entretiens détaillés ont par ailleurs été menés avec sept dirigeants de Sociétés nationales de toutes les régions. Enfin, des rencontres virtuelles⁸ ont été organisées dans les quatre langues de travail et deux fuseaux horaires ; près de 75 Sociétés nationales y ont participé.

Le présent document contient une version révisée de la Stratégie de transformation numérique qui avait été approuvée par le Conseil de direction en novembre 2020 à condition que ses principaux éléments obtiennent l'aval des Sociétés nationales.

5. Observations

Cette section présente des observations tirées de l'analyse d'un ensemble de 86 hypothèses mises en application dans trois groupes de travail, ainsi que de sept entretiens réalisés avec des dirigeants de Société nationale. Ces observations ont été validées et étayées dans le cadre d'une série de rencontres auxquelles 75 Sociétés nationales ont participé. Les 86 hypothèses portaient sur le contexte situationnel, le pouvoir de positionnement et le futur modèle opérationnel de la Fédération internationale et de ses 192 Sociétés nationales. Les observations formulées ci-après ont servi de base à l'élaboration de la Stratégie.

⁶ Les groupes de travail se sont penchés sur un ensemble de 86 hypothèses portant sur des thèmes clés à prendre en compte dans la Stratégie de transformation numérique (contexte situationnel, pouvoir de positionnement et modèles d'organisation).

⁷ Les ateliers ont poussé plus loin l'analyse de la conception technique et financière de la Stratégie.

⁸ Des observations ont été présentées lors de séances virtuelles interactives : une séance destinée au personnel technique / d'encadrement lors du sommet « Climate : Red », deux dialogues virtuels entre équipes dirigeantes de Sociétés nationales, et une séance associant les délégués internationaux de la Croix-Rouge néerlandaise.

Personnes

« Nous avons les outils, mais nous n'avons pas achevé notre transformation numérique à mon sens, car nous n'avons pas bâti les systèmes et la culture nécessaires. » (Citation tirée de la consultation des Sociétés nationales.)

Comme souligné dans l'introduction et l'objet de la présente Stratégie, la transformation numérique repose autant sur les personnes et la culture que sur l'exploitation des données et des technologies. Nous prenons acte du fait que la plus

grande difficulté à surmonter est le changement de paradigme requis pour susciter et perpétuer une évolution des comportements, et rendu compliqué par le caractère dispersé de la Fédération internationale ainsi que par les compétences numériques très variées au sein des Sociétés nationales et entre elles.

Durant la consultation avec les Sociétés nationales, l'importance des personnes et d'une culture de l'exploitation des données et du numérique a été soulevée. La consultation a par exemple laissé transparaître que dans certains contextes, les outils numériques sont perçus comme un « loisir », sans que leurs avantages professionnels ne soient reconnus. Nous devons, dans l'ensemble de notre réseau, adapter la culture pour que les investissements numériques soient vus principalement au travers du prisme de l'efficacité. Il convient de mener une évaluation dans l'ensemble du réseau pour mettre en évidence les outils actuellement utilisés et les possibilités de renforcer la communication au sein des Sociétés nationales et de la Fédération internationale. La consultation a par ailleurs souligné que la mise en œuvre de normes relatives aux données et au numérique doit s'accompagner d'une attention particulière accordée à la gestion des compétences relationnelles ; en fin de compte, ce ne sont pas les outils mis en place qui importent, mais la façon dont les personnes s'en servent.

La gestion des volontaires, par exemple, est un important élément de changement : la technologie facilite la participation à distance, ce qui modifie radicalement le mode de participation des volontaires et peut jouer un grand rôle pour ce qui est de recruter de nouveaux volontaires dotés de compétences précises en matière de données et de numérique, et fidéliser les volontaires et communiquer avec eux à l'aide d'outils numériques simples d'utilisation et accessibles à tous.

Définir des normes aux fins de la fourniture d'une aide humanitaire

La rapidité de l'innovation dans le domaine des données et du numérique, et notamment la facilité d'utilisation que la transformation numérique apporte dans d'autres secteurs de la société, donne lieu à des attentes accrues en matière de mobilisation des volontaires, des communautés et des organisations partenaires. Parallèlement, la transformation numérique donne à la Fédération internationale la possibilité d'établir des normes aux fins de la fourniture de l'aide humanitaire. Elle permet d'optimiser les processus et les services en **favorisant un passage plus rapide de l'information aux connaissances**. Ce double effet peut entraîner des répercussions positives sur la prise de décisions et sur l'application transparente de nos Principes fondamentaux.

Par ailleurs, la portée mondiale et souvent nationale de la Fédération internationale, et sa capacité d'intervenir et de générer de l'information à une échelle qu'aucun autre acteur humanitaire n'est près de répliquer, lui donnent la possibilité de devenir un **producteur de données de plus en plus fiable**. Ses volontaires ont un rôle important à jouer dans la collecte et l'analyse de données. Une aide humanitaire plus rapide et de meilleure qualité confère en outre un avantage concurrentiel, permettant d'étendre notre influence et de renforcer la position des Sociétés nationales vis-à-vis

« Les partenariats doivent être plus durables. Il ne s'agit pas simplement de « donner » ; chacun doit avoir quelque chose à gagner dans ces relations. » (Citation tirée de la consultation des partenaires.)

des gouvernements et d'organisations intergouvernementales telles que les Nations Unies. Plus les Sociétés nationales disposent d'informations de qualité, plus elles peuvent négocier et nouer des partenariats efficaces.

Échanger des connaissances

Au sein de la Fédération internationale, la transformation numérique devrait suivre un **processus fondé sur les besoins**, guidé par les demandes des Sociétés nationales concernant les interventions humanitaires et opérationnelles et les exigences en la matière, et répondant à ces demandes. Le réseau dispersé la Fédération internationale offre de vastes ressources (expérience, enseignements, appui) dont on peut tirer parti au moyen d'un modèle plus adapté d'**échanges entre pairs** et d'une collaboration accrue entre les Sociétés nationales. Il convient de renforcer le

« Si la Fédération internationale veut jouer un rôle de chef de file dans la fourniture de services humanitaires, elle doit disposer d'informations que d'autres n'ont pas. Elle doit donc veiller à collecter des données de façon adéquate et au moment opportun. » (Citation tirée de la consultation des Sociétés nationales.)

financement durable de ces échanges de compétences entre Sociétés nationales. Parmi les exemples de réseaux de pairs et de plateformes de coordination figurent les suivants :

- Réseau de communication
- Réseau de soutien à la gestion de l'information dans les opérations

d'urgence

- Groupe de travail de la Fédération internationale sur la collecte de données mobiles
- Groupes de travail sur les transferts monétaires et la gestion de l'information
- Innovation Kitchen Cabinet
- Réseau de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu
- Réseaux de pairs unis par une même langue, par exemple dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord

En dépit de vastes efforts déployés pour développer et échanger des compétences numériques, il demeure des **obstacles** liés à l'harmonisation et à l'interopérabilité des systèmes. Il existe notamment une culture de la réticence aux risques, un manque d'approbation et de soutien de la part des équipes dirigeantes sur la durée du cycle des projets, un manque de durabilité des financements et de gestion adéquate du budget, et une forte tendance à travailler de façon cloisonnée. Autre élément faisant obstacle à l'harmonisation : dans toutes les régions, les Sociétés nationales peinent à trouver et à utiliser les technologies dont elles auront le plus besoin à l'avenir. Le recours à la veille économique et aux outils d'analytique de données a fortement augmenté ces

cinq dernières années. Cependant, la demande de données fiables permettant d'orienter les processus décisionnels est supérieure à l'offre.

Pour améliorer l'échange et la réutilisation des compétences, on peut par exemple mettre au point un catalogue mondial de services⁹ faisant la synthèse des services, produits et compétences numériques existant au sein du réseau. En outre, compte tenu des compétences numériques élevées dont dispose le réseau, il sera avantageux de rassembler ces ressources en des réseaux de compétences, de façon que les Sociétés nationales puissent faire bénéficier les autres de leurs gains et de leur développement.

Il ne peut y avoir de transformation numérique réussie sans données opportunes, fiables, précises et accessibles. Il s'agit notamment de mettre en place des systèmes de gestion des **données communs**, des protocoles ainsi que des politiques de protection des données qui respectent la législation locale. Ainsi, il convient d'élaborer un modèle de données commun pour aider les Sociétés nationales à harmoniser les bases de données nationales. En outre, comme énoncé dans la résolution sur le Renforcement de la coordination et de la coopération au sein du Mouvement (RCCM2.0), adoptée en 2019 par le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, une coordination efficiente et efficace nécessite une interopérabilité des systèmes et des services, ainsi que des normes communes en matière de données. Outre qu'elles pourraient aider les Sociétés nationales à améliorer leurs prestations de services, des normes communes en matière de données pourraient constituer une solution satisfaisant aux obligations de compte rendu des Sociétés nationales et répondant aux attentes du Secrétariat concernant le positionnement de la Fédération internationale sur la scène mondiale.

Bien que séduisante en principe, l'automatisation est un objectif difficile à atteindre dans la pratique. Plusieurs initiatives d'automatisation du suivi des catastrophes ont été lancées, mais il reste un grand nombre de processus et de possibilités à explorer dans le cadre de nos services humanitaires. À cette fin, la Stratégie de transformation numérique devrait prévoir un apprentissage continu visant à mieux comprendre comment favoriser

Exemple

Lancée en 2011, l'initiative relative à la fracture numérique a aidé des Sociétés nationales à élaborer des plans relatifs aux technologies de l'information, à améliorer la fiabilité de systèmes informatiques essentiels, et à migrer vers des messageries électroniques en nuage. Cependant, les fonds et investissements n'ont pas été maintenus à moyen et long termes. Les Sociétés nationales et le Secrétariat de la Fédération internationale ne possèdent souvent pas les compétences nécessaires pour traiter seuls ces questions. Des modèles de collaboration et d'investissements conjoints sont apparus (exemple : leadership partagé), mais ils n'ont pas encore été adaptés à des contextes généraux associant plusieurs parties prenantes (y compris des partenaires du secteur privé) ou en vue de fournir un soutien à des ensembles de Sociétés nationales dispersés géographiquement.

⁹ Il a été demandé à trois groupes de travail de mettre en évidence les compétences et services numériques existant au sein du réseau. Ce premier inventaire est disponible à l'annexe 1.

l'innovation numérique et à intégrer ces enseignements dans les opérations au moyen d'un processus participatif rigoureux.

Possibilités d'internalisation, d'externalisation et de partenariat

À l'heure actuelle, le Secrétariat de la Fédération internationale et un grand nombre de Sociétés nationales se servent de solutions numériques sous licence et libres d'accès. S'il est reconnu que les solutions libres présentent certains **avantages**, comme le fait d'être gratuites, elles ont aussi leurs **limites**, ayant notamment trait au temps que prend la résolution des problèmes, voire à la quantité limitée de ressources techniques disponibles à l'échelle mondiale. Pour garantir la stabilité et l'accessibilité du service numérique fourni, il est essentiel de disposer d'un modèle de support efficace pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir. La transformation numérique peut être accélérée si davantage de programmes de la Fédération internationale et des Sociétés nationales contribuent au monde du libre et mettent leurs projets à disposition de tous. Open Data est un outil utilisé pour diffuser des informations et collaborer entre organisations humanitaires. Le réseau a entrepris de partager des données de manière responsable et, dans la mesure du possible, sous format libre. En ce qui concerne les aspects fondamentaux et à grande échelle des données et du numérique, on préfère encore recourir à des services sous licence¹⁰.

Pour définir la configuration de la gestion des services numériques, il est nécessaire d'élaborer des orientations précises pour mesurer les coûts et les avantages de l'**externalisation par opposition au développement des capacités internes**. Les lacunes en matière de gestion des produits techniques, d'infrastructure informatique et d'accès à internet apparaissent clairement à mesure que ces outils et services sont intégrés dans les interventions numériques que nous proposons. Dans ces domaines, le(s) partenaire(s) approprié(s) remédie(nt) à nos faiblesses dans les cas où nous ne sommes pas en mesure d'attirer ou de recruter durablement les talents adaptés. Parallèlement, l'externalisation crée un **équilibre** entre contrôle et efficacité, même s'il est délicat de fixer les limites, en particulier quand on traite des données d'ordre humanitaire et que l'accès de tierces parties à ces données doit être limité.

Une transformation numérique réussie requiert une stratégie de partenariat tirant le plus grand parti possible de la **bonne volonté** des partenaires. L'examen des Principes de coopération de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en vigueur met en évidence des occasions manquées de collaboration aux niveaux régional et international. Ce « cloisonnement » est courant dans les situations où les Sociétés nationales ne collaborent pas avec leurs partenaires et ne font pas preuve de générosité à leur égard. Des partenaires sont prêts à moderniser les compétences numériques de l'ensemble du réseau. Toutefois, pour nouer une relation fructueuse avec ces entreprises, le Secrétariat doit formuler des **requêtes précises** et incorporer expressément les partenaires. Dans nombre de Sociétés nationales adéquatement financées, les équipes opèrent uniquement dans un contexte national, en ayant recours à des services fournis par des

¹⁰ Pour plus d'orientations sur les logiciels libres et sous licence, voir le cadre 2020-30 relatif au développement des technologies numériques.

prestataires de leur pays. Les Sociétés nationales qui disposent de financements moindres sont davantage susceptibles de vouloir recourir à des services mondiaux d'**achat conjoint de services numériques**. Le pouvoir collectif que les Sociétés nationales pourraient exercer dans la **négociation** des conditions et des services avec des prestataires internationaux est largement sous-utilisé. Preuve de ce potentiel, au cours des sept dernières années, Microsoft a investi 84 millions de francs suisses en nature et en espèces dans le réseau de la Fédération internationale, et travaille ainsi avec plus de 70 Sociétés nationales en vue de leur fournir des modèles de licence simples donnant accès à des services en nuage à partir de logiciels d'entreprise et de productivité. Au lieu de tirer systématiquement parti des économies d'échelle, nombre de programmes des Sociétés nationales et de la Fédération internationale reposent sur une approche individualiste, utilisant ainsi une pléthore de solutions différentes. Il en résulte une interopérabilité limitée entre les différents systèmes, et une multiplication de la charge de maintenance.

La planification et la mise en œuvre d'une transformation numérique à l'échelle de la Fédération internationale pose des **risques pour la sécurité de l'information**. Pour les atténuer, il faudra déployer des efforts considérables de développement des compétences du personnel du réseau de la Fédération internationale. La définition d'une vision commune de la sécurité de l'information avec les gouvernements et le secteur privé évitera que la marque de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ne soit utilisée à des fins de nuire dans le cadre de campagnes de désinformation, et suscitera la confiance des organismes gouvernementaux et d'autres partenaires à l'égard de nos outils numériques, tout cela ayant pour résultat de protéger notre personnel, nos volontaires, ainsi que les personnes et les communautés vulnérables.

Le cadre plus global de la Stratégie 2030

La Fédération internationale et le CICR reconnaissent tous deux la nécessité de poursuivre leur transformation numérique, et ont pris un engagement en matière de numérique en vue de stimuler ce processus. Comme mentionné précédemment, la transformation numérique compte parmi les 7 priorités de la Fédération pour la décennie à venir. Il est difficile de savoir si toutes les initiatives de changement importantes contenues dans la Stratégie 2030 sont suffisamment définies pour être assurément en adéquation et limiter les conflits dans l'orientation suivie et les décisions prises. Néanmoins, la transformation numérique est vitale pour la réussite des six autres transformations à entreprendre pour surmonter les cinq défis mondiaux de la décennie à venir, telles que définies dans la Stratégie 2030.

6. Piliers stratégiques

En vue de faire progresser le réseau dans sa transformation numérique, la Stratégie repose sur deux piliers :

- un modèle de maturité qui offre aux Sociétés nationales une orientation stratégique, les encourage à s'appropriier le processus, et permet d'évaluer les progrès accomplis et les

investissements engagés par le Secrétariat, le réseau ou des partenaires du secteur privé (point 7.1) ;

- un modèle d'organisation qui tire parti des forces de la Fédération internationale et prévoit la création d'une équipe d'accélération (point 7.2).

Ces piliers stratégiques ont été définis sur la base des observations formulées par les groupes de parties prenantes mentionnés au point précédent. Cette section les présente dans le détail ; le modèle de maturité d'abord, puis le modèle d'organisation.

7.1 Le modèle de maturité

Comme l'a montré l'initiative relative à la fracture numérique (lancée en 2011), les Sociétés nationales ont des compétences numériques très variées. Certaines se situent aux premiers stades de la numérisation de leurs processus internes, en mettant l'accent sur leur infrastructure et en bénéficiant d'un soutien pratique aux fins du fonctionnement de leurs processus et systèmes fondamentaux. D'autres comptent des années de développement de compétences comme les services virtuels de pointe, l'analytique de données et la veille économique. D'autres encore vont jusqu'à explorer et à mettre à l'essai des innovations numériques telles que la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle.

En règle générale, la maturité des compétences numériques des Sociétés nationales ne dépasse pas celle de l'économie locale. La Stratégie de transformation numérique doit donc impérativement revêtir des aspects multiples, en définissant pour chaque Société nationale l'appui nécessaire et les objectifs à atteindre, de façon pratique et adaptée à un contexte propre, et en mettant à profit les procédures et la gouvernance existantes.

Le modèle de maturité numérique offre justement une telle orientation, quant au dispositif d'évaluation, il encourage les Sociétés nationales à s'approprier le processus de transformation numérique et permet d'évaluer les progrès accomplis et les investissements engagés par le Secrétariat, le réseau ou des partenaires du secteur privé. Ensemble, le processus et le modèle forme l'approche de la transformation numérique. Le modèle prend appui sur les mécanismes existants d'évaluation des capacités des Sociétés nationales, notamment le processus d'Évaluation et de certification des capacités organisationnelles (ECCO) et la Préparation pour des interventions efficaces, et entend établir un lien avec eux. L'approche aide les Sociétés nationales :

- a) à déterminer leur degré de maturité numérique,
- b) à formuler une stratégie de transformation numérique et à se doter de ressources pour la mettre en œuvre,
- c) à mûrir sur le plan du numérique,
- d) à adopter des normes du réseau en matière de gestion du numérique et des données, et à élaborer des comptes rendus au regard de ces normes,
- e) à définir le pourcentage de leur budget investi dans la transformation numérique.

Le modèle s'articule comme suit :

S'appuyant sur des observations tirées de l'initiative relative à la fracture numérique et du bilan relatif aux TIC, ainsi que sur les cadres d'évaluation existant au sein du réseau, le modèle de

maturité numérique définit un moyen de cartographier en trois stades les compétences actuelles et futures d'une Société nationale donnée en matière de numérique et de données. Chaque stade traite de trois domaines (personnes, processus et technologies), chacun de ces domaines étant divisé en différents thèmes. Le domaine des personnes est constitué de deux thèmes : 1) équipes dirigeantes et culture, et 2) ressources humaines et maîtrise des données. Le domaine des processus recouvre cinq thèmes, à savoir : 1) mobilisation, 2) structure institutionnelle et collaboration interne, 3) partenariats et prestations de services, 4) planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (PMEAL), et prise de décisions, 5) protection des données et responsabilité, et mobilisation des ressources. Le domaine des technologies comprend deux thèmes principaux : 1) données et 2) numérique. Ce modèle tient compte du fait que la transformation numérique repose **autant sur les personnes et la culture que sur l'exploitation des données et des technologies**.

Le modèle de maturité n'est pas un outil d'évaluation autonome qui ne vise qu'à recueillir des données aux fins du suivi et de l'évaluation. Il s'inscrit dans le cadre d'une démarche plus générale de transformation numérique couvrant les compétences actuelles et futures d'une Société nationale en matière de numérique et de données. Cette approche aide les Sociétés nationales à concevoir et à accélérer leur propre processus de transformation en cartographiant leurs capacités actuelles et leurs ambitions futures, ainsi qu'à définir des étapes concrètes pour mener leur transformation numérique. La réalisation d'une évaluation aux fins de la transformation numérique à l'aide du modèle de maturité peut prendre six semaines (à plein temps de manière suivie), ou plus longtemps si l'évaluation est effectuée à temps partiel. Il est recommandé que les Sociétés nationales demandent à une autre Société nationale de les aider dans cet exercice.

Si la démarche fondée sur le modèle de maturité encourage les Sociétés nationales à s'approprier leur processus de transformation numérique, la Stratégie de transformation numérique propose toutefois qu'une « équipe d'accélération » joue un rôle de soutien. L'une des tâches de cette équipe d'accélération est de veiller à ce que le modèle de maturité soit aligné sur les cadres d'évaluation existants. L'équipe est présentée plus en détail au point 8.2.

Les trois stades du modèle de maturité sont les suivants :

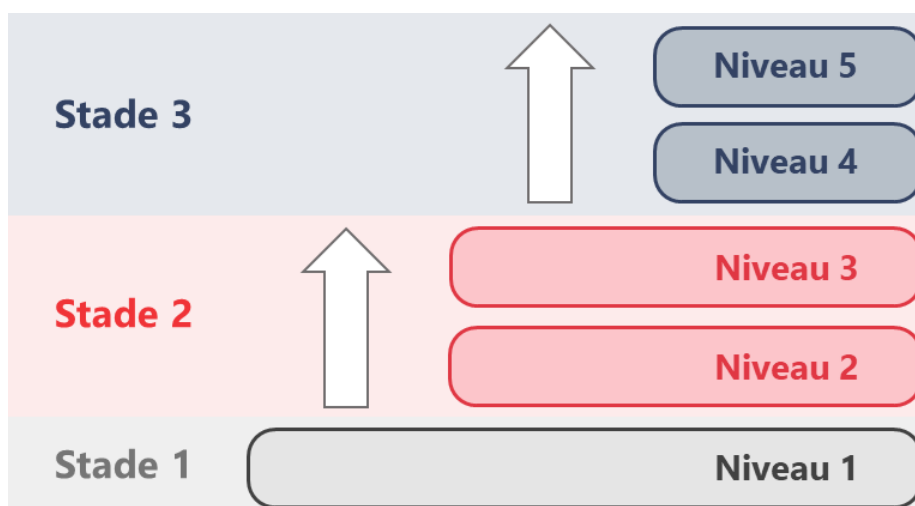


Figure 2 : Progression dans le modèle de maturité numérique

Le **stade 1** jette les bases (installation d'une infrastructure informatique, d'applications numériques et de systèmes de réseau de base, enseignement des compétences de base) ; le **stade 2** progresse vers l'amélioration de l'efficacité des services humanitaires et des capacités de soutien ; et le **stade 3** favorise de nouveaux moyens d'apporter une aide humanitaire grâce à des outils numériques et statistiques centralisés. À des fins de planification de haut niveau, la Stratégie de transformation numérique estime que 162 Sociétés nationales se situent actuellement au stade 1, 20 au stade 2, et 10 au stade 3¹¹. Nous reconnaissons toutefois que nous ne disposons pas encore de chiffres précis. L'équipe d'accélération aura notamment pour tâche d'examiner cette approche, de préciser les critères correspondant à chaque stade et d'aider de diverses façons les Sociétés nationales à évaluer leur propre maturité numérique.

Le modèle de maturité numérique tient compte du fait que la transformation numérique peut être interprétée de différentes façons en fonction du contexte. L'ordre et l'importance relative des indicateurs peuvent varier en fonction du contexte.

Ainsi, la collecte de données mobiles peut parfois revêtir davantage d'importance pour une Société nationale que l'installation d'une infrastructure informatique de base dans les sections. Le modèle de maturité encourage l'appropriation au niveau des Sociétés nationales. Cela signifie qu'une Société nationale peut adopter les indicateurs les mieux adaptés à ses besoins et à son contexte. Il tient aussi compte du fait que ce n'est pas parce qu'une offre de services est davantage axée sur le numérique que les méthodes traditionnelles devraient être entièrement remplacées, en particulier dans les contextes où le numérique et les données sont moins accessibles ou fiables. Les stades du modèle de maturité sont présentés dans la matrice ci-après. Une version plus complète est disponible à l'adresse bit.ly/digitalmaturitymodel (en anglais uniquement).

¹¹ Il s'agit d'estimations provisoires. Au moment de la rédaction du présent document, un examen rapide a été effectué en vue d'estimer le degré de maturité numérique des Sociétés nationales, l'objectif étant de mener à bien cet examen dans 30 Sociétés nationales d'ici à la mi-2021.

Transformation numérique de la Fédération internationale – Modèle de maturité

		STADE 1		STADE 2		STADE 3	
		Niveau 1		Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Personnes		<ul style="list-style-type: none"> La gouvernance et la direction sont ouvertes à une transformation numérique. Les membres du personnel et les volontaires font preuve d'intérêt pour les données et le numérique et en comprennent l'utilité. Certains maîtrisent les données. Des employés sont responsables de données et certains sont sensibilisés à la sécurité de l'information. Des services numériques de base sont fournis au public au moyen du numérique. 		<ul style="list-style-type: none"> La gouvernance soutient activement la mise en œuvre d'une stratégie de transformation numérique. Des experts des données et du numérique sont activement recrutés. Le personnel est conscient de l'importance des données et du numérique. La plupart des employés et certains des volontaires sont formés à la maîtrise des données. Les employés et les volontaires pensent aux technologies numériques et les utilisent lorsqu'ils envisagent des moyens d'améliorer les services. Les services fournis au public donnent lieu à des interactions bidirectionnelles. 		<ul style="list-style-type: none"> La gouvernance utilise les données et le numérique pour optimiser en continu les services humanitaires. Les employés et les volontaires jouent un rôle essentiel dans la transformation numérique et contribuent à l'accélérer. Le recrutement et la sélection de personnel sont axés sur l'optimisation des compétences numériques. La gouvernance et les membres du personnel sont ouverts aux autres idées et points de vue en matière de données et de numérique. Tous les employés et les volontaires maîtrisent les données. Chaque domaine de compétence est doté d'un expert interne. Les personnes vulnérables reçoivent (aussi) une assistance sous forme numérique. Le public peut accéder à un ensemble de services humanitaires variés au moyen d'outils numériques. 	
	Processus		<ul style="list-style-type: none"> La communication est fragmentée et principalement unidirectionnelle. Les experts des données et du numérique sont sous-utilisés lors de la conception de services humanitaires. On collabore avec des partenaires du secteur privé dans le cadre de certains projets numériques. Le financement de la transformation numérique est occasionnel et vient s'accrocher à des projets humanitaires. Un suivi est assuré au niveau des projets, mais la vision d'ensemble de tous les services humanitaires est limitée. Conformité aux règles essentielles sur la protection des données. 		<ul style="list-style-type: none"> Les voies de communication numériques sont utilisées pour recueillir des avis et améliorer les opérations. Une équipe chargée du numérique et des données comprend les besoins et les lacunes des opérations et appuie activement l'amélioration des services humanitaires. Ouverture aux idées venant du réseau de la Fédération et du secteur privé et diffusion d'idées. On a alloué un budget fixe aux innovations en matière de services numériques aux fins de l'aide humanitaire et des processus internes. Les opérations sont suivies au niveau structurel et des renseignements tirés des données permettent d'améliorer les résultats humanitaires. 		<ul style="list-style-type: none"> L'organisation n'est pas dotée d'une stratégie de transformation numérique, mais simplement d'une stratégie adaptée à un monde numérique. Une écoute et une analyse en amont permettent aux Sociétés nationales d'influencer les sujets de société et de fournir des services très appréciés et à fort impact. Les équipes responsables des opérations et du numérique sont pleinement intégrées et l'organisation est souple. Les Sociétés nationales fournissent des services numériques professionnels, fiables et modulables au réseau de la Fédération. La prise de décisions fondée sur les données devient la norme. La responsabilité en matière de données et les préoccupations éthiques sont prises en considération. De nouveaux modèles commerciaux numériques génèrent de nouvelles sources de revenus pour les Sociétés nationales.

			<ul style="list-style-type: none"> • Les produits et les services numériques spécialisés (internes et externes) sont organisés de façon centrale et s'appuient sur une stratégie de conception des services. • La protection de la vie privée dès la conception garantit la confidentialité de l'information.
Technologies	<ul style="list-style-type: none"> • On se sert parfois de données, mais pas systématiquement. On ne sait rien de leur qualité. • On dispose d'applications technologiques de base, mais les tâches quotidiennes continuent de nécessiter une grande quantité de travail manuel. • Le personnel de la Société nationale est équipé d'appareils comme des ordinateurs portables ou des téléphones mobiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • On recueille des données dans un but particulier, et la qualité de ces données est suffisante pour en tirer des observations utiles. On dispose majoritairement de tableaux de bord pour l'analyse de données servant à prendre des décisions fondées sur des données. • Des outils numériques sont conçus (en partie en externe) et utilisés aux fins des processus internes et humanitaires les plus importants. • Une infrastructure centrale du numérique et des données / des technologies de l'information a été mise en place, ce qui permet une vérification à rebours pour favoriser la redevabilité dans les domaines des finances, des ressources humaines, de la logistique, des achats, etc. • L'organisation est dotée de postes officiels chargés de la sécurité de l'information, et les utilisateurs sont régulièrement informés à ce sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques sont en majeure partie fondées sur des données. • La qualité des données et les normes applicables en la matière font l'objet d'un suivi. • De nouveaux services humanitaires facilités par les outils numériques sont conçus à l'aide d'applications numériques personnalisées. • L'infrastructure informatique centrale est souple et modulable, et s'adapte en permanence à l'évolution des besoins internes et humanitaires. Son appropriation, sa gestion et ses feuilles de route sont du ressort de chaque organisation. • L'organisation est dotée d'une stratégie relative à la sécurité de l'information, et procède régulièrement à des tests en la matière.

7. 2 Modèle d'organisation

La transformation numérique est une entreprise majeure. On ne peut nier que la mise en place efficace d'une transformation effective est une démarche compliquée pour toute institution. La structure décentralisée et fédérée de la Fédération internationale ajoute à la difficulté de cet exercice, notamment en ce qui concerne la nécessité de mieux uniformiser les systèmes et la structure des données au niveau mondial sans pour autant nuire à la liberté de manœuvre au niveau local, ou de tirer parti des partenaires du secteur privé et des institutions humanitaires tout en préservant les avantages comparatifs du réseau. Pour faire face à ces difficultés, la Stratégie prévoit un « modèle d'organisation » qui permet d'exploiter les points forts de la Fédération internationale.

Le schéma ci-dessous, qui illustre ce modèle d'organisation, montre que l'objectif pour les Sociétés nationales est de progresser dans le modèle de maturité afin d'atteindre la maturité numérique. Les Sociétés nationales sont encouragées à s'appropriier le processus de transformation numérique, en œuvrant elles-mêmes à leur développement avec l'appui d'autres Sociétés nationales et des services du Secrétariat dans le cadre d'un réseau « dynamisé ». Le modèle d'organisation comprend :

- une équipe d'accélération,
- des réseaux de compétences en matière de numérique et de données,
- un investissement partagé et durable.

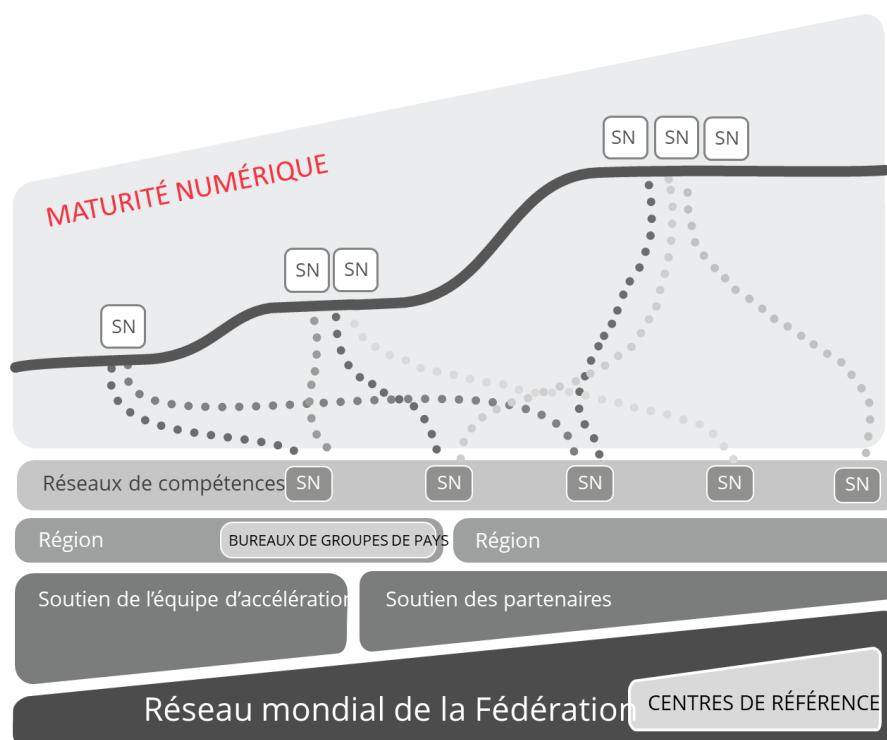


Figure 3: Un réseau dynamisé

Place du modèle d'organisation dans notre structure actuelle :

pour les Sociétés nationales	pour le Secrétariat	pour les partenaires
<ul style="list-style-type: none"> • Permet de bénéficier d'investissements conjoints en collaboration avec la Fédération et des partenaires du secteur privé • Crée des liens entre la stratégie de transformation numérique des Sociétés nationales et celle de la Fédération et permet ainsi de mieux cibler les activités et d'étendre la portée humanitaire et l'impact collectif • Contribue au modèle de leadership partagé : <ul style="list-style-type: none"> ○ au niveau des pays, dans le cadre d'un plan de soutien à la coopération entre pays et sur la base des résultats des autoévaluations de la maturité numérique des Sociétés nationales, lorsque les partenaires sont disposés à mettre en commun leurs fonds ○ au niveau régional, en ce qui concerne la gestion des données au niveau régional ○ au niveau mondial pour orienter les normes de qualité et la création de nouvelles initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Sert d'intermédiaire pour l'échange de connaissances et de savoir-faire • Facilite les interactions entre Sociétés nationales visant à répondre aux besoins numériques constatés dans la fourniture de services humanitaires • Assure une coordination stratégique et opérationnelle afin de faire le lien entre les différentes initiatives de transformation numérique du réseau • Définit des normes pour guider le réseau • Permet d'analyser les exemples d'utilisation des technologies numériques ayant le plus d'impact, en étroite collaboration avec les équipes chargées des programmes, notamment en matière de gestion des volontaires, de santé, d'engagement communautaire et de redevabilité et de transferts monétaires • S'appuie sur les atouts des équipes chargées des technologies numériques, de la gestion de l'information, de la planification, du suivi, de l'évaluation et du compte rendu, et de la communication • Harmonise et développe le cadre de développement des technologies de l'information, la stratégie de gestion de l'information et les plans connexes de mise en œuvre¹² 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de produire un impact social sur les marchés cibles grâce à une meilleure collaboration avec le réseau de la Fédération • Étend la portée et renforce la collaboration grâce à des partenariats à l'échelle du réseau avec les membres et le Secrétariat de la Fédération • Associe le personnel et les clients à de nouveaux modèles de collaboration pour renforcer l'impact humanitaire au moyen des technologies numériques

¹² Voir le cadre 2020-30 relatif au développement des technologies numériques et l'examen et les orientations stratégiques de la Fédération internationale relatifs à la gestion de l'information, 2020-2023 (en anglais).

L'approche fondée sur le modèle de maturité est un pilier stratégique qui sous-tend l'approche dynamisante exposée ci-dessus. Il définit différents niveaux de maturité numérique et peut permettre de déterminer quel est le niveau de chaque Société nationale. Il peut également guider le renforcement de leurs connaissances, compétences et outils numériques, en fonction de leurs besoins et de leurs moyens compte tenu de leur contexte et de leur mission. Le modèle de maturité expose en outre comment les Sociétés nationales peuvent se servir des réseaux de compétences au bénéfice de leur développement continu. Les réseaux de compétences permettent à celles qui le souhaitent de suivre les progrès réalisés par d'autres Sociétés nationales, de trouver des moyens d'unir leurs efforts en vue d'améliorer leur efficacité et de promouvoir l'échange et le transfert de connaissances lorsqu'une Société nationale a déjà testé de nouvelles technologies ou innovations. Avec le Secrétariat, qui assure le suivi au niveau mondial et coordonne le soutien externe lorsqu'il y a lieu, le modèle de maturité est un élément important du succès de la transformation numérique.

Une équipe d'accélération chargée de dynamiser le changement

Nos consultations ont mis en lumière la nécessité de stimuler la transformation numérique en établissant une entité organisationnelle s'ajoutant aux Sociétés nationales, aux bureaux régionaux et au Secrétariat : une équipe d'accélération. Cette nouvelle équipe dynamisera le réseau et favorisera l'appropriation de la transformation numérique au niveau des Sociétés nationales en leur fournissant un soutien direct, en canalisant le soutien fourni par le Secrétariat, les membres et les partenaires externes et en facilitant le soutien entre pairs entre Sociétés nationales.

L'équipe d'accélération ne sera utile que si les Sociétés nationales investissent elles aussi, simultanément, dans leur transformation numérique. Par conséquent, l'appropriation de la transformation numérique au niveau des Sociétés nationales est essentielle au succès de la Stratégie. Compte tenu de l'importance centrale du soutien entre pairs dans ce modèle, il est crucial que les meilleures pratiques soient validées et diffusées, et que des mesures incitatives visant à encourager la mise en commun des connaissances et des capacités soient mises en œuvre. L'équipe d'accélération sera chargée de favoriser ce processus. Elle s'emploiera activement à diffuser des récits, notamment en désignant des « champions du changement » dans les Sociétés nationales et en plaidant en faveur de la transformation numérique au niveau local.

Les activités de l'équipe d'accélération sont organisées en cinq groupes, présentés dans le tableau ci-dessous :

Conception et mise en œuvre du modèle de maturité, gestion des connaissances et apprentissage	Modèle de maturité	Conception détaillée du modèle de maturité et fourniture d'orientations aux Sociétés nationales pour la mise en œuvre du cadre
	Apprentissage et développement	Conception et gestion de programmes mondiaux d'apprentissage et de développement en matière de technologies numériques
	Gestion des connaissances	Responsabilité et diffusion des connaissances en matière de technologies numériques

Conception et développement de services numériques	Conception de services	Équipe de conception/développement de logiciels sur demande pour les petits projets (développement et conseil)
	Conception de services	Architectes
	Conception de services	Équipe de recherche sur les utilisateurs et de conception
	Conception de services	Conception de services numériques
	Modèle de données commun	Orientations sur le développement et la promotion d'un modèle de données commun visant à améliorer l'interopérabilité des services numériques et des services de données de la Fédération
Finances et gestion des performances	Gestion des fonds et activités de promotion	Collecte de fonds, marketing et allocation de fonds - Financement de la transformation, y compris la gouvernance, l'obtention de fonds et l'allocation de fonds aux Sociétés nationales, la recherche et l'analyse du retour sur investissement pour les principales interventions
	Gestion des performances	Définition d'objectifs pour les Sociétés nationales au niveau mondial, au regard du modèle de maturité ; conformité et audit
	Partenariats	Gestion des partenariats numériques, y compris la gestion des fonds, et élaboration de programmes permettant d'accéder aux fonds des donateurs institutionnels
Changement de culture, recherche, communication et coordination régionale	Gestion du changement	Facilitation des conseils en gestion du changement pour les Sociétés nationales
	Changement de culture et recherche	Coordination du programme de recherche en vue de favoriser une approche factuelle tout au long de la mise en œuvre par les équipes
	Communications numériques et promotion	Promotion des progrès réalisés et mise en avant des réussites
	Engagement de la communauté numérique	Veiller à ce que les outils et services numériques offerts en tant que services de conseil pour les programmes des Sociétés nationales et du Secrétariat mettent l'accent sur l'engagement communautaire
	Coordination régionale	Ingénieur(e)s de données des bureaux régionaux
	Soutien	Conseiller(ère) en conception et facilitation de manifestations / mobilisation en ligne
Normes, lignes directrices et acquisitions	Normes	Définition de normes mondiales
	Lignes directrices	Définition de politiques / lignes directrices mondiales
	Sécurité de l'information	Orientations relatives aux politiques et normes en matière de sécurité de l'information
	Autorité en matière de conception	Responsabilité de la centralisation/localisation des normes applicables
	Acquisitions	Processus entièrement poste à poste, de l'achat au paiement et aux contrats - Gestion de l'acquisition de contrats de licence au niveau mondial

Intégration de l'équipe d'accélération

L'équipe d'accélération jouera le rôle d'agent du changement et sera chargée de dynamiser le réseau pendant la période de montée en puissance, qui devrait durer quatre ans. Avec un ou une responsable de la transformation numérique et une équipe de gestion de trois à cinq personnes, financés au titre des Autres ressources, l'équipe optimisera l'utilisation de 26 à 28 postes comprenant des postes existants du personnel du Secrétariat, des détachements de Sociétés nationales et des postes financés par les partenaires. En cas de lacunes particulières ou d'un manque d'expérience au sein de la Fédération internationale (par exemple, s'agissant de la gestion du changement pour les grandes initiatives), il sera envisagé de créer des postes qui feront l'objet d'un recrutement externe ou bénéficieront du soutien de partenaires du secteur privé. Les nouveaux postes et tout investissement supplémentaire seront financés au titre des Autres ressources¹³.

L'approche en matière de personnel doit ainsi être axée sur :

- les transferts et les affectations intégrées à long terme, afin de réduire les périodes d'inefficacité en début ou en fin de mandat ;
- l'allocation de personnel à temps partiel réduite au minimum (au moins 50 %). Nous sommes conscients que d'autres activités seront peut-être privées de ressources aux fins de financer cette équipe – les membres de l'équipe n'accompliront pas d'autres tâches simultanément à la transformation. Il faut se concentrer sur ce point ;
- des critères et un processus de sélection solides, car l'équipe doit être composée des bonnes personnes ;
- l'inclusion de possibilités de télétravailler.

Le réseau de la Fédération doit développer l'excellent niveau qui est le sien en faisant appel aux multiples ressources qu'elle a à sa disposition, à savoir ses employés, ses volontaires et ses relations avec ses partenaires. Ce processus offre d'excellentes occasions de partage des rôles et d'investissement conjoint, issues de modèles d'organisation pertinents, tels que le modèle de leadership partagé. Toutefois, étant donné la complexité de la transformation, le recours intensif au partage risque d'accroître les besoins en ressources.

¹³ Au début du mois de mars 2021, le Secrétariat de la Fédération a décidé d'étendre le champ d'action du département Numérique et technologies de l'information pour y inclure la transformation numérique. L'équipe d'accélération travaillera au sein de ce département, sous la direction d'un ou d'une responsable de la transformation numérique qui reste encore à recruter.

Approche	Avantages	Inconvénients
Ancrage dans la communauté des Sociétés nationales	Forte appropriation locale	Efforts à double
Entité organisationnelle distincte	Adaptée au contexte et libre de toute influence	Coût de la structure juridique et temps nécessaire
Intégration à la division Relations mondiales, diplomatie humanitaire et numérique de la Fédération et liens avec les autres divisions du Secrétariat	L'énergie de la nouvelle division ; la structure matricielle peut renforcer les liens entre les différentes équipes	Un certain temps est nécessaire pour la création de la nouvelle division
Intégration au département Numérique et technologies de l'information de la Fédération	Constitue un centre de référence et une base solides au sein d'entités existantes	L'ancrage dans un seul département nuit à l'impact holistique ; risque de ne pas pouvoir réunir toutes les fonctions tout en préservant les liens avec les équipes de programme
Leadership partagé entre les Sociétés nationales et le Secrétariat	Appropriation et gouvernance communes	Trouver un équilibre entre les priorités des différents membres serait un exercice complexe (mais utile)
Leadership partagé entre les Sociétés nationales, le Secrétariat et tout partenaire externe de la transformation	Appropriation et gouvernance communes ; liens avec un partenaire de la transformation	Exercice complexe qui pourrait nécessiter de nouvelles formes mixtes de partenariats entre le soutien bénévole et les relations commerciales

Le soutien du Secrétariat et le leadership partagé ne sont pas mutuellement exclusifs et devraient être combinés afin de garantir un impact maximal et des objectifs ciblés dans le cadre de ce processus de plusieurs années. Cette évolution favorise l'appropriation, les orientations et les investissements conjoints en créant des possibilités de leadership partagé, en établissant des fonctions essentielles de gestion du changement et en créant des partenariats durables avec les fournisseurs de technologies.

Réseaux de compétences

Le soutien entre pairs est essentiel à la réussite du processus de transformation numérique de la Fédération. Un réseau de compétences est un groupe d'experts dans un domaine donné (par exemple, eau, assainissement et hygiène, analyse de données, transferts monétaires) provenant des Sociétés nationales concernées et/ou du Secrétariat. Ces experts répondent aux besoins en savoir-faire du réseau et aident le Secrétariat à élaborer des politiques, outils et méthodologies et à les diffuser au sein du réseau (et au-delà) en vue de leur application. Le réseau aura accès à des informations sur les personnes ayant des compétences et des connaissances particulières, et sur leur disponibilité pour répondre à des demandes spécifiques. En outre, tous les outils, méthodes et méthodologies, formations et informations sur le secteur ou la compétence concerné seront

accessibles sur une plateforme numérique¹⁴. Une campagne de communication ou de sensibilisation sera conçue à l'intention du réseau, afin de faire connaître l'existence des différents réseaux de compétences, d'en faire comprendre l'objectif et d'expliquer comment y accéder.

Un investissement partagé et durable

Nous nous efforçons de réduire les coûts de départ et de fonctionnement afin de garantir que la transformation numérique bénéficie à l'ensemble de l'organisation. Pour doter le processus de transformation numérique des ressources nécessaires au sein du réseau de la Fédération, il convient de combiner le recouvrement efficace des coûts et des modèles d'investissement conjoint. De nombreuses Sociétés nationales conviennent que la transformation numérique améliorera l'efficacité et la portée des services humanitaires de manière efficiente. L'exploitation des avantages de l'investissement dans les services numériques de recouvrement des coûts, par exemple au moyen de redevances pour les services numériques, est un outil important pour permettre aux Sociétés nationales de maintenir et de préserver les investissements. Cela peut compléter efficacement l'amélioration de la collecte de fonds et le soutien aux partenariats, qui sont également des éléments essentiels.

Le regroupement de fonds, de compétences et d'autres ressources entre les Sociétés nationales, le Secrétariat et les partenaires concernés peut également contribuer à l'obtention de ressources de départ et d'autres investissements. Les investissements conjoints effectués conformément à des modèles tels que l'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales peuvent permettre aux Sociétés nationales de jouir d'un accès plus régulier à des financements durables et d'accroître l'impact collectif des donateurs. Par ailleurs, le recours accru aux accords-cadres (déjà utilisés par exemple par la Fédération internationale et le CICR pour bénéficier de bonnes conditions contractuelles avec les fournisseurs de services) et aux contrats de licence mondiaux permet d'élargir la gamme de solutions dont disposent les Sociétés nationales pour développer leurs services et capacités numériques. Ces mécanismes de mobilisation conjointe de ressources permettront également de créer des services collectifs qui créent des liens entre les Sociétés nationales, lesquelles mobilisent un ensemble de plus en plus mondialisé de volontaires, de membres de communautés et d'organisations partenaires.

Pour permettre ce financement commun de portée mondiale, les priorités en matière d'affectation des ressources doivent être définies d'entente entre les membres du réseau de la Fédération et être transparentes pour les donateurs. Il faut donc un mécanisme de gestion qui rassemble des représentants des Sociétés nationales des cinq régions, le Secrétariat, éventuellement le CICR, et des partenaires du secteur privé. Nous recommandons une coordination de la gestion et des

¹⁴ Avec des liens vers les bibliothèques et ressources en ligne de la Fédération.

conseils pour permettre le succès de l'équipe d'accélération. Cette coordination devrait garantir une affectation équilibrée des fonds et ressources aux différentes régions et permettre des discussions sur les risques, les progrès, la collecte de fonds - les finances, l'établissement des priorités -, la soumission des nouvelles initiatives au vote, les projets terminés à célébrer, etc. Le Groupe sur la gouvernance des technologies de l'information qui existait par le passé constitue une bonne source d'informations pour ce modèle de gouvernance. Par ailleurs, le Secrétariat dispose d'un Comité directeur des technologies de l'information formé des trois sous-secrétaires généraux, du directeur des finances, du directeur des technologies de l'information, du directeur de l'audit interne et des enquêtes, et d'autres directeurs.

7. Les voies du changement

Le chapitre précédent ayant été consacré aux deux piliers stratégiques, le présent chapitre définit les voies propres à mener à la transformation numérique.

S'appuyer sur la raison d'être du changement

La Stratégie 2030 a défini la transformation numérique comme une priorité essentielle pour l'avenir. La reconnaissance de ce caractère urgent doit maintenant se traduire par l'élaboration de piliers stratégiques, à savoir le modèle de maturité et le modèle d'organisation. Le premier permettra à la Fédération internationale de s'attaquer à la fracture numérique, tandis que le second dynamisera notre réseau grâce à une équipe d'accélération. Cela entraînera une modification de nos méthodes de travail, non seulement pour fournir des services humanitaires de manière toujours plus efficace et efficiente, mais aussi pour favoriser les échanges par-delà les frontières.

La transformation numérique, surtout compte tenu de l'ampleur de la fracture numérique, est un processus de longue haleine et non une solution expresse. Il ne fait aucun doute que les changements de comportement présentent des difficultés et il est vital de créer une culture propre à les favoriser. Ces défis ne doivent pas être pris à la légère et nos dirigeants et l'équipe d'accélération, par leurs actes, peuvent considérablement faire avancer la cause. Par conséquent, il est nécessaire que les secrétaires généraux continuent de se concentrer sur l'amélioration des processus et le changement de culture. Comme mentionné ci-dessus, les champions des Sociétés nationales jouent un rôle clé à cet égard, en particulier dans celles qui se trouvent au stade 1. Le principal objectif est d'encourager l'appropriation au niveau des dirigeants, tant dans les Sociétés nationales qu'au Secrétariat. L'équipe d'accélération a pour rôle de dynamiser les efforts de transformation, mais elle ne doit pas travailler de manière cloisonnée et constituer un obstacle à l'appropriation locale. Elle constitue une ressource limitée chargée de dynamiser la transformation numérique, et non de se l'approprier. Elle sera dissoute une fois que le processus de transformation aura bien progressé. Il est actuellement prévu d'y parvenir quatre ans après le début de cette entreprise.

Les consultations ont également mis en avant les besoins des personnes qui sont en première ligne. Cet aspect est pris en compte dans le champ d'application de la Stratégie, qui est construite autour de l'être humain, et doit également être pris en considération dans l'établissement des budgets futurs et lors de l'examen des innovations.

Enfin, les consultations ont été l'occasion de faire passer un message fort sur notre attitude face au numérique et sur la nécessité de continuer à mettre l'accent sur une gestion solide des projets informatiques ainsi que d'investir dans un programme de données et d'analyses propre à accélérer notre transformation numérique. À mesure que les Sociétés nationales progresseront, une fois les éléments fondamentaux en place, la transformation numérique se fondera dans le changement de culture et les dirigeants devront aborder cette question de manière holistique. L'équipe d'accélération a pour mandat d'insister sur ce point lorsque les Sociétés nationales entament le processus défini dans le modèle de maturité.

Harmonisation du Secrétariat et des Sociétés nationales

Les principes du passage au numérique - meilleurs services, réduction des coûts, diffusion des connaissances et application efficace de la bonne technologie - sont faciles à harmoniser, mais il est difficile de déterminer par où commencer. Le modèle de maturité fournit de nombreuses lignes directrices, notamment sur la situation actuelle d'une Société nationale, offrant la possibilité de valider un certain niveau et définissant les objectifs à atteindre pour passer au niveau suivant. Ce mécanisme peut aider les dirigeants d'une Société nationale et des différentes Sociétés nationales à se coordonner et faciliter le partage des responsabilités et la conduite d'activités collectives, afin que tous aient le même objectif en termes de maturité.

Quel que soit le point de départ, l'étape suivante du processus est décrite, ce qui permet de mieux comprendre le sujet, la terminologie utile et le meilleur endroit pour investir.

Le financement sera toujours un défi. Le fait que l'équipe d'accélération soit bien positionnée et bien gérée est bénéfique pour a) les Sociétés nationales et leurs objectifs, b) la promotion du transfert et de la diffusion des capacités et c) l'effet produit sur les politiques, les processus et les systèmes collectifs de passage au numérique.

Les séances de consultation avec les dirigeants des Sociétés nationales ont révélé que le fait de disposer d'un moyen de diffuser les réussites, les orientations et les conseils est précieux. Les forums de dirigeants ne sont pas nouveaux, mais constituent une activité clé du changement. L'équipe d'accélération a pour mission de mettre en place un forum de dirigeants sur le thème de la transformation numérique.

Les dirigeants des Sociétés nationales devront trouver le moyen d'entretenir la dynamique et d'obtenir le temps et les ressources nécessaires pour agir malgré la concurrence. Bien que cela soit plus facile dans la culture numérique d'une Société nationale au stade 3, il est fortement recommandé d'attribuer le rôle de « champion de la transformation numérique » à des Sociétés

nationales au stade 1, qui seront représentées par un ou une responsable des technologies numériques au sein de l'équipe de direction pour définir les priorités en matière d'investissement.

La gouvernance est également essentielle et prise en considération dans la façon dont nous planifions le changement. Un modèle de leadership partagé sera appliqué à l'équipe d'accélération, qui sera supervisée par un organe de direction général, avec des sous-groupes représentant les Sociétés nationales de chaque stade du modèle de maturité. L'organe de direction fera fond sur les enseignements tirés du Groupe sur la gouvernance des technologies de l'information qui existait par le passé au sein du réseau de la Fédération et qui constituait un forum d'échanges et de collaboration en matière de planification et de prise de décision entre le Secrétariat et les membres de la Fédération.

Accélérer l'innovation numérique dans les services humanitaires de première ligne

La transformation numérique pourrait être utile dans toute la gamme des services humanitaires. Compte tenu de la complexité de la gestion du changement et des restrictions de fonds, il est essentiel, dans un réseau décentralisé comme la Fédération internationale, de définir les avantages comparatifs et les intérêts et d'en déterminer la priorité. Il est nécessaire de procéder à un examen rapide pour définir quels sont les services humanitaires qui ont le plus grand retour sur investissement lorsqu'ils ont davantage recours aux données et aux technologies numériques. Une approche commerciale d'évaluation de la valeur est appliquée,

le retour sur investissement étant défini en termes d'augmentation de la rapidité, de la qualité, de l'efficacité (du rapport coût-efficacité), de la transparence et de la redevabilité.

Une fois définies les situations se prêtant le mieux au changement, un projet d'innovation numérique est lancé. Les équipes opérationnelles des Sociétés nationales collaborent avec leurs pairs et leurs homologues de la Fédération internationale au niveau mondial pour mener à bien le processus d'innovation numérique :

1. Examen des possibilités de modification du service à l'aide des données et du numérique. Même si les services humanitaires sont comparables entre Sociétés nationales, il est possible que le passage à la technologie numérique se fasse différemment en raison des différences de contexte.

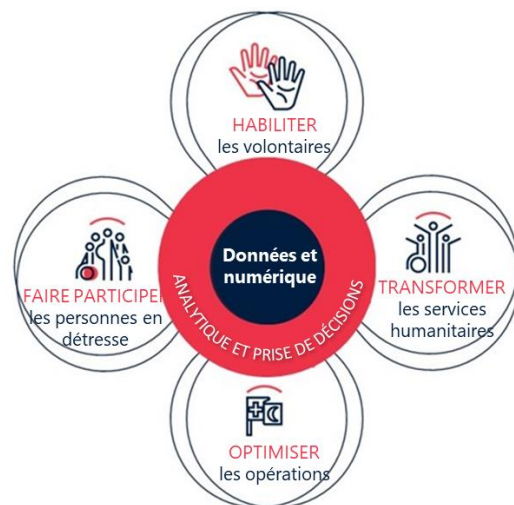


Figure 4: Accélérer l'innovation numérique

2. Conception du service. C'est là que l'évaluation de la valeur est effectuée de manière plus approfondie, avec un premier groupe de Sociétés nationales. Les principes de conception de la transformation numérique (annexe 2) sont suivis, notamment l'impact centré sur l'être humain pour les équipes opérationnelles, et les besoins technologiques sont définis.
3. Promotion de l'amélioration du service. C'est à ce stade que le nouveau service est promu et que l'adhésion d'un groupe de Sociétés nationales suffisant pour justifier l'investissement est obtenue.
4. Mise en œuvre. C'est à ce stade que les ressources sont confirmées et les partenaires trouvés, et que des recherches sont menées sur le service numérique, lequel est ensuite développé, mis en œuvre et mis à l'essai, au moyen d'une approche progressive de développement numérique. Les premiers participants forment un réseau de soutien pour aider les autres Sociétés nationales à mettre en œuvre le service.

Le processus de consultation a permis de mettre en évidence plusieurs services humanitaires qui pourraient grandement bénéficier de ce processus. Une liste de départ est suggérée pour les services humanitaires suivants : établissements de santé, services d'ambulance, assistance en espèces et sous forme de bons, et pour les services de soutien suivants : enregistrement des bénéficiaires et gestion des volontaires. L'annexe 1 présente plusieurs initiatives actuelles visant à répondre aux besoins numériques relatifs à ces services.

Accélérer les progrès en matière de données et d'analytique des données, y compris le modèle de données commun

En s'appuyant sur les progrès réalisés par de nombreuses Sociétés nationales en matière d'investissement dans leurs systèmes informatiques de base, les prochaines étapes de la transformation numérique mettent l'accent sur la qualité et la disponibilité de leurs données et sur les services numériques connexes, ingrédients essentiels de services humanitaires efficaces et efficaces dans notre monde numérique. Au cours de la prochaine décennie, les données deviendront l'un des actifs les plus précieux du réseau de la Fédération internationale. Celle-ci deviendra, avec les Sociétés nationales, un fournisseur de données fiables. Grâce à un programme de travail sur les données et l'analytique, les équipes opérationnelles auront de nouvelles possibilités d'utiliser les données pour appuyer la prise de décision. Les priorités clés suivantes ont été définies :

- Développer et promouvoir un modèle de données commun pour le réseau de la Fédération afin d'améliorer considérablement l'interopérabilité des données et des informations à tous les niveaux.
- Développer un programme de formation à la maîtrise des données pour les volontaires et le personnel, afin d'améliorer la qualité des données et leur utilisation dans la prise de décision.
- Grâce au modèle de maturité numérique, augmenter les capacités d'analyse des données de base sur les personnes, les processus et les technologies dans toutes les Sociétés

nationales et les capacités avancées de quelques Sociétés nationales, qui soutiendront les autres.

- Réduire fortement l'écart entre les capacités existantes en matière de technologies numériques et de gestion de l'information, et les capacités avancées du réseau en matière d'analytique et de science des données.
- Mettre davantage l'accent sur les données dans les projets de développement numérique (technologies de l'information), en veillant à ce que désormais des données de grande qualité soient recueillies et accessibles dans tous les systèmes numériques.

Renforcer les capacités par une mise en réseau structurée et une meilleure utilisation des partenariats externes

La Stratégie de transformation numérique comprend un mécanisme visant à faire le lien entre la demande (une Société nationale ayant un besoin) et l'offre (une Société nationale ayant les compétences nécessaires et les moyens de fournir un soutien) au travers d'un réseau de compétences. Ce mécanisme facilite également les partenariats productifs avec le secteur privé.

Pour professionnaliser ce mécanisme, un processus de qualification de la demande, de certification de l'offre et de transfert de fonds est nécessaire. Ce processus est simple en principe, mais il sera difficile à mettre en place et nécessitera que l'équipe d'accélération et son organe de direction s'y intéressent rapidement.

Étant donné la nature novatrice de la transformation numérique, il est nécessaire de renforcer les capacités en matière d'expérimentation et d'innovation tout en étendant l'accès continu aux solutions de base. De nombreuses Sociétés nationales décideront de conserver la maîtrise de l'expérimentation, mais l'équipe d'accélération offre une excellente occasion de mettre en commun les ressources, en collaboration avec l'Académie Solférino, les centres de référence de la Fédération et d'autres parties prenantes motivées.

Déployer la technologie appropriée

Conformément au principe de souveraineté de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les Sociétés nationales continueront de choisir la technologie qui correspond le mieux à leurs besoins. Parallèlement, l'équipe d'accélération explorera les possibilités d'harmonisation en collaboration avec les équipes informatiques des Sociétés nationales et les équipes du Secrétariat. Nombre des Sociétés nationales des stades 1 et 2 déploieront essentiellement des logiciels courants. Celles qui sont au niveau supérieur du stade 3 auront davantage tendance à utiliser des logiciels moins courants, mais ceux-ci finiront aussi par se généraliser. Au fur et à mesure que l'harmonisation se renforcera, les volumes deviendront plus importants, ce qui permettra de réaliser des économies dans les contrats de licence et de réduire le coût global des services.

Exemple

L'opération mondiale de lutte contre le Covid-19 a constitué une excellente occasion de positionner le réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en tant qu'acteur essentiel reconnu dans le monde entier pour ses activités de lutte contre la pandémie, grâce à un suivi et à une communication à l'échelle mondiale, garantissant la redevabilité et la transparence.

La Fédération internationale a dû cartographier les besoins financiers, les revenus et les dépenses du réseau relatifs au Covid-19, afin de documenter son appel mondial, ses objectifs de financement et les domaines prioritaires pour l'affectation de fonds. L'équipe chargée de la base de données et du système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FDRS) a conçu une base de données solide et jouit d'une expérience considérable dans la collecte annuelle de données à l'échelle de la Fédération. Elle a été chargée de concevoir un système de collecte de données concernant les informations financières relatives au Covid-19 de toutes les Sociétés nationales, conformément aux normes FDRS, que les Sociétés nationales connaissent bien.

En seulement deux semaines, des données concernant plus de 150 Sociétés nationales ont été recueillies. Cette réussite a mené à une nouvelle demande, à savoir étendre le système de suivi relatif au Covid-19 dirigé par l'équipe FDRS en vue de recueillir des données sur l'intervention et de suivre la mise en œuvre au moyen d'un vaste ensemble d'indicateurs couvrant les trois priorités opérationnelles. Après 12 mois d'intervention, l'équipe FDRS mène les activités de suivi à l'échelle de la Fédération, cartographiant les résultats de plus de 172 Sociétés nationales dans différents domaines opérationnels prioritaires, sur une base trimestrielle.

Cela n'a pas seulement contribué à procurer des données et des renseignements précieux. L'équipe FDRS a par ailleurs créé des outils et des tableaux de bord qui permettent aux différentes équipes du Secrétariat de suivre la progression de la collecte de données à l'échelle de la Fédération, d'examiner les données et de fournir un avis immédiat sur leur qualité. Les outils garantissent la diffusion d'informations en temps réel et un engagement actif en vue de l'amélioration de la qualité des données et de la prise de décisions fondée sur des données probantes. Toutes les données recueillies et vérifiées sont publiées et accessibles sur des tableaux de bord interactifs qui permettent un examen et une analyse plus poussés et, surtout, constituent une preuve de l'impact, de la portée et de l'efficacité du financement de la lutte contre le COVID-19. Cet exemple montre le pouvoir du réseau collectif et de la collecte et de la diffusion de données au niveau mondial.

Il convient de trouver un équilibre entre le renforcement des capacités internes (internalisation) et l'achat (externalisation). Si les Sociétés nationales demeurent chargées de trouver cet équilibre, la Fédération internationale devrait, d'une manière générale, 1) renforcer les capacités de manière sélective afin que nous puissions innover et développer nos propres solutions de services numériques, 2) anticiper quels seront les avantages pour les Sociétés nationales lorsque nous pourrons mieux connecter nos systèmes et données numériques entre les pays (par exemple en mobilisant les communautés de migrants et les diasporas) et 3) mieux utiliser le pouvoir de négociation collectif de la Fédération internationale pour procéder à des achats de services conjoints auprès de fournisseurs mondiaux.

Étant donné que la technologie devient un élément clé des services humanitaires tournés vers l'extérieur comme des processus internes et que l'investissement dans les technologies et les processus associés est important, nous plaiderons pour l'intégration de solutions numériques dans les services humanitaires par l'amélioration de la conception des services et des modèles d'analyse de rentabilité, en nous appuyant sur les succès obtenus dans ces domaines par les équipes informatiques et les services de gestion de l'information de la Fédération internationale. Nous veillerons également à mieux faire comprendre l'utilité de la modification de ces services et processus clés en termes de résultats souhaités et de coûts globaux, y compris les coûts du changement et les risques. Cette réflexion doit être appliquée de manière stratégique aux grands projets, ne serait-ce que pour garantir que nous n'imposons pas de frais généraux inutiles, par exemple lors de la numérisation de nos services humanitaires (par exemple, santé, transferts monétaires).

Un point évoqué à de nombreuses reprises tout au long des consultations est la nécessité de mieux définir les problèmes. En effet, la Fédération internationale pâtit d'un important manque d'efficacité, tant en interne qu'avec ses partenaires du secteur privé. L'équipe d'accélération a donc une bonne raison, sur le plan commercial, d'étudier comment former et encadrer les nouveaux membres du personnel et revoir la politique de recrutement. Par ailleurs, pour ce qui est des capacités techniques particulières, trois d'entre elles sont ressorties comme étant prioritaires :

- Analytique de données
- Protection des données
- Sécurité de l'information

Les outils open source s'avèrent cruciaux pour des services comme la plateforme GO, pour laquelle l'extensibilité, l'accès libre et le co-développement par les partenaires sont des besoins essentiels. Pour faciliter l'utilisation des outils open source, l'équipe d'accélération devra collaborer étroitement avec le Secrétariat de la Fédération internationale et les services des achats et les services informatiques des Sociétés nationales afin de garantir la cohérence des évaluations, des acquisitions, des services d'appui et de la maintenance.

Enfin, compte tenu du principe voulant que la transformation numérique soit un processus, les modèles et systèmes de fonctionnement ne restent pas éternellement efficaces et performants et il faut donc prévoir un cycle de mise à jour.

8. Un processus ambitieux pour nos Sociétés nationales

Mesurer nos réussites et atteindre nos objectifs

Une des premières activités de l'équipe d'accélération consistera à développer le modèle de maturité jusqu'à ce qu'il soit fonctionnel, puis à collaborer avec les 192 Sociétés nationales pour

évaluer leur situation actuelle. Cela devrait être fait de façon détaillée pour les cinq niveaux de maturité, puis résumé en trois étapes.

Étant donné que la transformation numérique est un processus à long terme sans objectif final précis, il importe de prendre conscience que le processus devient un objectif en soi. Le process constitue un instrument de gestion des performances de la Fédération internationale dans son ensemble. À court terme, l'équipe d'accélération a notamment pour mandat de présenter des rapports sur l'état d'avancement et la gestion des performances. L'objectif ci-après guide notre processus de transformation à long terme :

Progression prévue des Sociétés nationales sur 4 ans

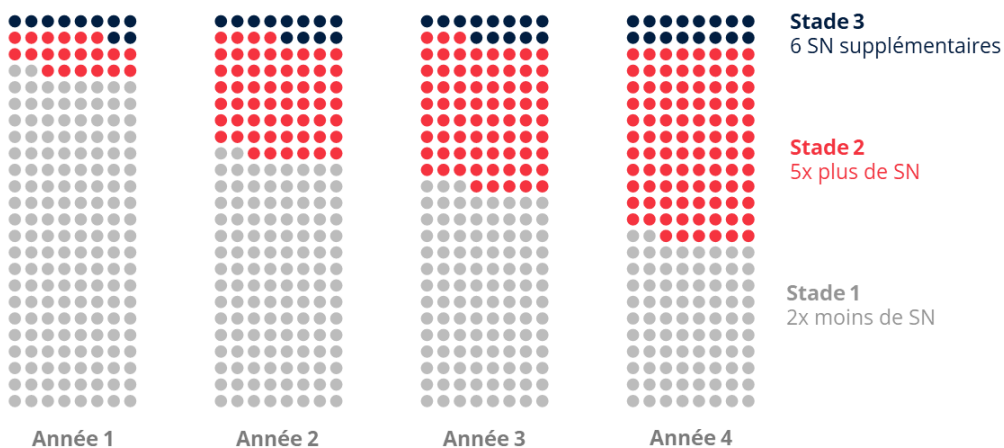


Figure 5: Objectifs

D'ici à la quatrième année de mise en œuvre, le nombre de Sociétés nationales au stade 1 aura diminué d'environ 50 %, passant à 82. Le nombre de Sociétés nationales au stade 2 aura été multiplié par 5 environ. Globalement, la Fédération internationale sera alors passée de « la plupart des Sociétés nationales sont au stade 1 » à « la plupart sont au stade 2 ». Le nombre de Sociétés nationales les plus avancées, au stade 3, sera passé à environ 16 – le taux d'augmentation relativement faible reflète le niveau élevé de ce groupe.

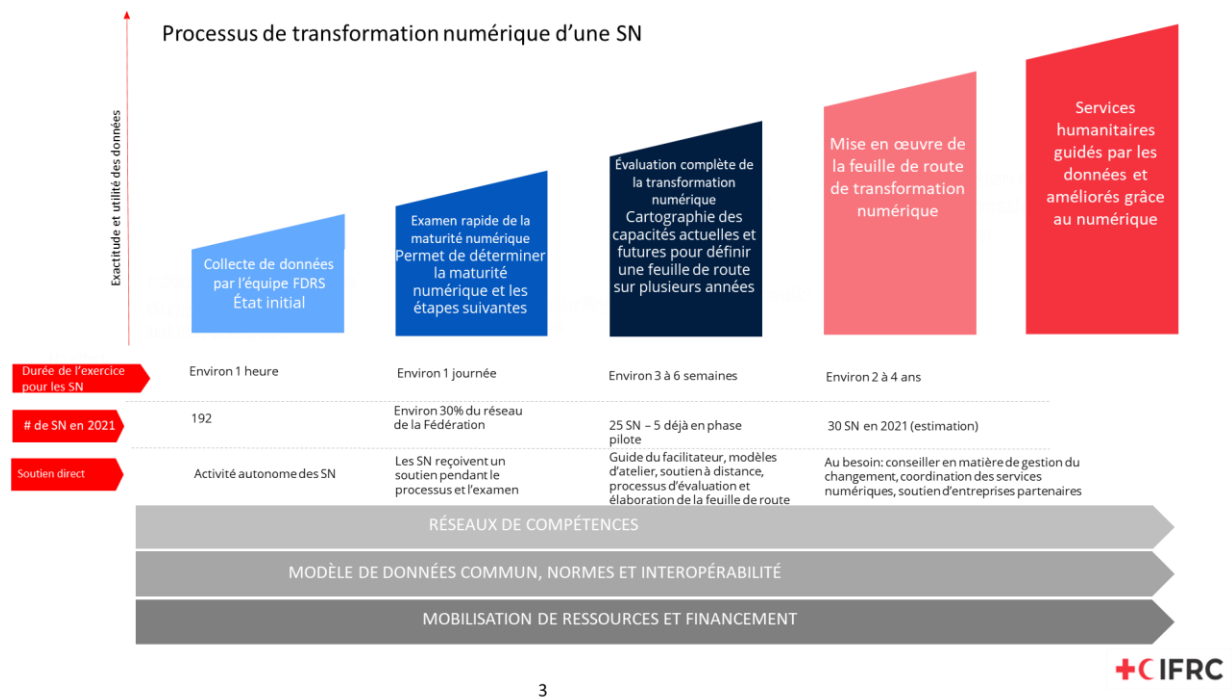
Les points suivants doivent être pris en compte :

- L'accent mis sur le stade 1, qui concerne les technologies de base, vise à réduire activement la fracture numérique.
- Le renforcement du stade 2, qui concerne l'utilisation de systèmes plus sophistiqués, vise à offrir des perspectives grâce à l'interopérabilité des données et des systèmes, et à permettre de négocier de meilleurs contrats de licence grâce à un plus grand volume et d'augmenter les possibilités de volontariat en ligne.
- Repousser les limites au stade 3 – c'est à ce stade que la Fédération optimise ses relations extérieures avec les entreprises et les universités du secteur numérique et technologique,

devient leur partenaire de choix et maintient sa position de principal fournisseur de services humanitaires.

Feuille de route des Sociétés nationales

La Stratégie de transformation numérique est destinée aux Sociétés nationales. Pour engager leur processus de transformation numérique, celles-ci peuvent prendre diverses mesures, lesquelles sont présentées dans le graphique ci-dessous.



3

Le plan de haut niveau du processus de transformation numérique est divisé en cinq grandes parties :

- Pré-mobilisation : il s'agit de la période située entre la fin des activités stratégiques et la mobilisation¹⁵. Pendant cette période, les principaux éléments de la Stratégie sont examinés plus en détail – le modèle de maturité, le mécanisme de financement des échanges de capacités, la recherche, les objectifs des Sociétés nationales et leur caractère ambitieux, et la conceptualisation de l'apprentissage et du développement et d'autres activités centrées sur les personnes. Ces activités seront financées par les fonds de départ

¹⁵ La touche finale a été apportée à la présente Stratégie pendant la phase de pré-mobilisation, qui a débuté en janvier 2021. Le passage à la phase de mobilisation devrait avoir lieu au cours du second semestre 2021.

existants (par exemple, le soutien à l'amélioration des services numériques dans le cadre de la lutte contre le COVID-19)

- Mobilisation : début de la coopération avec les Sociétés nationales, y compris un audit de la situation des Sociétés nationales au regard du modèle de maturité. Comprend également la mobilisation de l'équipe d'accélération
- Conception et validation : opérationnalisation des éléments clés de la Stratégie, introduction en phase pilote et préparation de la mise en œuvre à grande échelle
- Après la mobilisation, l'équipe d'accélération met en œuvre les éléments clés de la Stratégie. À partir de là et jusqu'à la fin de l'exercice, nous affinons et institutionnalisons les processus. En outre, nous encouragerons les dirigeants de Sociétés nationales à créer des alliances pour la transformation numérique
- Conformément au processus d'établissement de rapports financiers annuels, nous nous servirons ensuite des éléments de la Stratégie et des processus associés pour accompagner les Sociétés nationales dans leur développement, grâce au modèle de maturité

Ce processus se poursuivra jusqu'à ce que nous ayons la certitude qu'il est autonome. Les processus seront alors transférés aux entités compétentes de la Fédération internationale et l'équipe d'accélération sera progressivement démantelée.

Comme mentionné dans la section sur la portée de la présente Stratégie de transformation numérique, la transformation numérique est un processus et non un objectif. Une transformation numérique durable nécessite un engagement sur plusieurs années et une adaptation permanente aux innovations technologiques. Les équipes de direction et les institutions de l'organisation doivent renforcer la transformation au moyen de l'établissement de budgets, de l'allocation de ressources nécessaires et de la définition d'indicateurs clés de performance, de la collaboration interdisciplinaire interne et de l'adoption d'un comportement favorable par la hiérarchie.

9. Gérer les risques institutionnels et les risques associés à la mise en œuvre

La présente Stratégie décrit les caractéristiques et les avantages de l'adoption de la transformation numérique et expose ci-dessus les principaux changements et ressources nécessaires pour y parvenir. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un engagement majeur pour la Fédération et cette considération soulève trois questions :

- 1) **Quel est le coût de l'inaction ? Cette transformation est-elle absolument nécessaire ?** Selon notre analyse, l'une des raisons pour lesquelles nous devons poursuivre et accélérer notre transformation numérique est que nous devons préserver la pertinence de nos services humanitaires et de nos institutions. Énoncé dans la Stratégie 2030, cet impératif s'inscrit dans notre objectif de prêter assistance aux personnes en situation de crise ou de catastrophe et garantit notre avantage face à nos concurrents auprès des donateurs. En

outre, si nous voulons réellement nous conformer aux principes de la Fédération internationale, nous ne pouvons laisser personne de côté. Notre transformation dans les domaines des données et du numérique est essentielle pour que nous continuions de former un réseau mondial et puissions atteindre tout le monde dans notre vaste réseau de Sociétés nationales. Sans la transformation numérique, tous ces aspects sont d'autant plus menacés.

- 2) **Pouvons-nous surmonter les difficultés associées à la mise en œuvre ?** Tant au niveau des Sociétés nationales que pour l'équipe d'accélération, la transformation numérique sera source de risques. Si une grande partie de ces risques sont liés au financement, certains sont également liés à la marque, aux processus et aux personnes. La mise en œuvre requerra une gestion prudente des risques tant au niveau des Sociétés nationales que de l'équipe d'accélération. Grâce à cette approche à deux niveaux, nous serons en mesure de gérer les risques de manière professionnelle et, le cas échéant, de concevoir et de mettre en place des dispositifs de gouvernance appropriés pour soutenir la gestion et l'atténuation des risques.
- 3) **Comment gérer les risques ?** Un cadre commun d'évaluation des risques doit être mis en place dans l'ensemble du réseau afin que les risques opérationnels et les risques relatifs à l'investissement soient envisagés et que les risques pris n'excèdent pas la tolérance au risque de la Fédération. Les solutions doivent être soumises à une évaluation des risques qui permettra de garantir leur confidentialité, leur intégrité, leur disponibilité et leur impact réglementaire, et des contrôles doivent être intégrés pour atténuer les risques.

Annexes

Annexe 1 : Inventaire des capacités numériques

Exemples de technologies numériques utilisées dans la prestation de services humanitaires

Compétence	Sociétés nationales
Inscription des membres	Croix-Rouge du Kenya
Gestion des volontaires	Croix-Rouge du Burundi, Croix-Rouge du Mozambique, Croix-Rouge espagnole, mécanisme à déploiement rapide de la Fédération internationale
API, SIG, renforcement des capacités	Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge néerlandaise-510
Communauté de pratique en matière de gestion de l'information et gestion de l'information dans les situations d'urgence	Réseau de soutien à la gestion de l'information dans les opérations d'urgence
Compte rendu à l'échelle de la Fédération	Base de données et système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FDRS), plateforme GO
Collecte de données mobiles	Secrétariat de la Fédération, Croix-Rouge espagnole, Croissant-Rouge arabe syrien
Développement d'applications mobiles	Centre mondial de préparation aux catastrophes, Croix-Rouge du Kenya
Apprentissage automatique et intelligence artificielle	Croix-Rouge de Norvège, Croix-Rouge australienne, Croix-Rouge néerlandaise-510
Transferts monétaires et soutien à la gestion de l'information	Secrétariat de la Fédération, Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge britannique, Société du Croissant-Rouge turc, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge néerlandaise-510
Évaluation des risques numériques (profils de risque communautaires) et analyse prédictive d'impact (soutien à l'alerte précoce et action rapide)	Croix-Rouge néerlandaise-510, Fédération internationale (région Amériques), équipe de la Fédération chargée de la gestion de l'information
Création d'une équipe chargée des données, responsabilité des données, maîtrise des données, conception centrée sur l'humain	Secrétariat de la Fédération, Croix-Rouge néerlandaise-510
Évaluation de l'état de préparation des données	Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge néerlandaise-510

Compétence	Sociétés nationales
Évaluation de la transformation et de la maturité numériques	Croix-Rouge néerlandaise-510
Produits et services numériques, développement	Croix-Rouge australienne, Croix-Rouge du Kenya, Croix-Rouge de Norvège, Croix-Rouge néerlandaise-510
Conception de services	Croix-Rouge britannique, Croix-Rouge australienne, Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge néerlandaise, Croix-Rouge suisse, Croix-Rouge danoise
Progiciel de gestion intégré	Secrétariat de la Fédération internationale
Innovation et recherche	Secrétariat de la Fédération, Croix-Rouge danoise, Croix-Rouge américaine, Croix-Rouge de Norvège, Croix-Rouge britannique, Croix-Rouge néerlandaise-510
Réalité virtuelle et intelligence artificielle	CICR, Croix-Rouge néerlandaise-510, Croix-Rouge de la République de Corée
Passage systémique au numérique	Croix-Rouge suisse
Déploiement des services d'ambulance et systèmes d'information sanitaire	Croix-Rouge allemande, Croix-Rouge française, Magen David Adom, Croix-Rouge mexicaine, système d'information sanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (RCHIS)

Annexe 2 : Principes de conception et leurs incidences

Cette liste a été élaborée dans le cadre des ateliers de consultation et sert de ligne directrice de haut niveau pour l'équipe d'accélération. La liste est en cours d'élaboration et sera encore affinée au cours de la phase de pré-mobilisation, afin de garantir que la transformation numérique soit ancrée dans des principes communs. Une mise en regard des principes de la Fédération et des principes de la transformation numérique contribue à montrer comment les principes de la Fédération sont appliqués tout au long du processus de transformation numérique.

Principe de la Fédération	Principe	Incidences
Humanité	Conception centrée sur l'être humain	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir avec les utilisateurs, et non pour eux. La conception centrée sur l'être humain devrait être la norme dans tous les programmes et services et devrait être, idéalement, appliquée du point de vue de l'utilisateur dans tous les services humanitaires, en reconnaissant que les utilisateurs (membres de la communauté, volontaires, membres du personnel de la Société nationale ou partenaires) peuvent avoir des besoins et des rôles divers. • Les nouveaux systèmes doivent avoir une valeur ajoutée pour le plus grand nombre de personnes possible et être faciles à utiliser (par exemple, des tableaux de données accessibles à plusieurs niveaux) • Nos produits et services sont aussi intuitifs, utiles, compréhensibles, honnêtes et simples que possible. Nous faisons appel à la créativité pour élaborer des solutions ciblées et élégantes. La conception de nos services apporte des solutions apparemment simples à des problèmes complexes.
Impartialité	Liberté d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • La Fédération internationale s'engage expressément et publiquement, en principe, en faveur des outils open source. Ceux-ci favorisent les solutions adaptables en réduisant la dépendance à l'égard des fournisseurs. Développement interne de logiciels, d'applications mobiles et d'API open source, assorti de normes d'accessibilité et d'une documentation complète pour que les membres et la Fédération internationale puissent s'y habituer et les réutiliser. • Les efforts sont harmonisés avec les principaux partenaires open source/open data pour encourager le volontariat numérique. • Conformité aux normes et définitions externes bien établies des principes numériques relatifs non seulement à la technologie open source mais aussi aux organisations ouvertes (voir par exemple, en anglais, https://digitalprinciples.org, ou https://theopenorganization.org/definition/).

Principe de la Fédération	Principe	Incidences
Neutralité	Interopérabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les services numériques ont un objectif clair et utile qui aura un effet positif pour notre personnel et nos bénéficiaires. Nous avons conçu des outils spécialisés qui font bien une tâche, plutôt que des systèmes complexes qui font mal de nombreuses tâches. Nous veillons à ce que nos systèmes soient compatibles - des structures de données et des normes API à la convivialité et à la conception. • L'interopérabilité et la modularité visent à faciliter les utilisations multiples. Cela a des incidences pour la collecte de données, en particulier compte tenu du fait que l'objectif actuel est de recueillir les données minimales nécessaires au projet en cours, ce qui risque de réduire les possibilités de les utiliser pour d'autres projets. • Les systèmes et les processus élaborés dans une optique de compatibilité améliorent considérablement la collecte, la communication, la compilation et l'analyse des données. • Lorsqu'une plateforme ou un service a été adopté, il devrait être géré conjointement dans la mesure du possible. Adapter la conception de services aux besoins et aux compétences de la collectivité. • Les principes de coopération de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge doivent être adaptés à la portée mondiale des entreprises technologiques, mais aussi à l'éparpillement des diasporas dans le monde, lesquelles peuvent avoir des liens avec de multiples Sociétés nationales.
Indépendance	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer un cadre commun d'évaluation des risques dans l'ensemble du réseau qui garantisse que les risques opérationnels et les risques relatifs à l'investissement sont pris en compte et que le risque pris n'excède pas la tolérance au risque de l'organisation. • Les solutions doivent faire l'objet d'une évaluation des risques visant à déterminer leur confidentialité, leur intégrité, leur disponibilité et leur impact réglementaire, et des contrôles doivent être intégrés pour atténuer les risques. • Accords clairs avec les Sociétés nationales et les partenaires sur le principe de protection des données.
Volontariat	Mobile-first	<ul style="list-style-type: none"> • Passer d'un modèle informatique d'entreprise à des modèles spécifiques, notamment les marchés émergents, un modèle organisationnel mobile-first ou un modèle fondé uniquement sur la technologie mobile
Universalité	Résilience	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les attentes à tous les niveaux (bénéficiaires, volontaires, donateurs et Sociétés nationales) et y répondre, en considérant la mobilisation comme un engagement communautaire.

Principe de la Fédération	Principe	Incidences
Unité	Inclusivité	<ul style="list-style-type: none"> Des modèles d'exploitation communs associés à des évaluations des besoins faciliteront l'élaboration de solutions sur mesure pour les Sociétés nationales, dans le respect de leurs capacités et de leurs pratiques internes. Les Sociétés nationales ayant le plus faible niveau de maturité numérique doivent être prioritaires. En outre, il est nécessaire d'élaborer des modèles de collaboration axés sur le libre accès, l'interopérabilité et l'orientation, afin de permettre aux travailleurs humanitaires locaux de trouver des solutions locales liées par les mêmes données et la continuité numérique. Comme le manque d'accès et de connectivité a un impact négatif sur l'action des réseaux auprès des plus vulnérables, il serait utile de cartographier la connectivité d'un pays. Une carte de la connectivité aiderait la Fédération internationale à justifier ses demandes de fonds. La traduction en quatre langues devrait être la norme (en utilisant l'apprentissage automatique par l'intermédiaire de partenaires ou de services de traduction, ou en tirant parti de notre réseau mondial de volontaires). Établir des normes minimales d'accessibilité (par exemple, largeur de bande, navigateur, système d'exploitation).

Principes supplémentaires

Principe	Incidences
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> Programmes modulaires et développés progressivement, avec le numérique comme mécanisme plutôt que comme « complément ». Gestion flexible des achats et des projets permettant de passer rapidement à la réalisation de prototypes et à l'introduction progressive. Adapter la culture pour faire de l'efficacité le principal critère d'évaluation des investissements numériques, à appliquer dans l'ensemble du réseau pour recenser les outils utilisés ailleurs dans le réseau et les possibilités de renforcer la communication au sein des Sociétés nationales et de la Fédération internationale.
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Réviser les accords mondiaux de mobilisation des ressources pour les besoins numériques et financiers. Les compétences du Mouvement sont renforcées grâce à des partenariats numériques.

Principe	Incidences
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux moyens d'obtenir des financements et des partenariats intersectoriels pour les services numériques. Restructurer l'Alliance pour l'investissement dans les Sociétés nationales pour la doter d'une branche numérique permettant de financer directement les besoins numériques des Sociétés nationales, en évitant les frais généraux du Secrétariat et en se concentrant sur les besoins en question. • L'engagement d'explorer, d'apprendre à maîtriser et d'incorporer les dernières technologies en vue de gains d'efficacité potentiels (par exemple, intelligence artificielle, apprentissage automatique). • Une grande place devrait être faite aux innovations numériques partant de la base et une plateforme permettant de diffuser et de développer ces innovations devrait être disponible. • Il n'y a pas d'innovation sans échec. Réduire les frais administratifs pour non seulement accepter l'échec de temps en temps, mais aussi pour encourager les équipes à essayer, échouer et recommencer.
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Le cycle de vie d'un produit est pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre, y compris les coûts, la consommation de ressources, la longévité, la flexibilité et l'impact environnemental. La priorité est donnée aux solutions durables. Nous fournissons des produits qui s'adaptent et non des projets qui échouent. Nous assurons un financement et des ressources durables pour les projets qui réussissent. Procédure transparente et accessible pour que les projets passent du stade de projet pilote à celui de service durable. • La transformation numérique durable nécessite un engagement sur plusieurs années. Les équipes de direction et les institutions de l'organisation doivent renforcer la transformation au moyen de l'établissement de budgets, de l'allocation de ressources nécessaires et de la définition d'indicateurs clés de performance, de la collaboration interdisciplinaire interne et de l'adoption d'un comportement favorable par la hiérarchie. Cependant, même dans les Sociétés nationales disposant de ressources consacrées à la transformation numérique, il peut s'écouler plusieurs années avant qu'elles ne parviennent à une transformation numérique complète. Cela dépend également de la disponibilité des personnes et des pratiques nécessaires pour opérationnaliser le changement numérique. • Les solutions multiples nécessiteront différents types de partenariats et des technologies adéquates. L'efficacité opérationnelle augmentera si des relations à long terme peuvent être établies avec des partenaires locaux, des volontaires qualifiés et des centres locaux d'organisations régionales et mondiales.
Solidité	<ul style="list-style-type: none"> • Les solutions sont conçues pour survivre et prospérer dans les contextes où nous intervenons, et pas seulement dans les pays et les bureaux qui ont atteint la maturité numérique. Cela requiert d'associer l'expérience de la première ligne et le savoir-faire technique. • Fonctions permettant de définir, de suivre et d'introduire des améliorations en continu.

Principe	Incidences
Prix abordable	<ul style="list-style-type: none"> • Nous nous efforçons de réduire les coûts d'introduction et de fonctionnement afin de garantir que l'ensemble de l'organisation bénéficie des avantages de la transformation numérique. • Cela nécessite à la fois des produits conçus en tenant compte des contraintes du contexte des utilisateurs finals, et des accords de partage progressif des coûts qui s'appuient sur la portée mondiale et les ressources de la Fédération internationale.
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Formation à la maîtrise des outils numériques, formation des dirigeants, groupes d'analyse, vérification de tous les systèmes d'information utilisés pour les rapports
Non-chevauchement	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un réseau de partenaires de confiance qui collaborent pour obtenir des données opérationnelles communes de grande qualité, détaillées et complètes, est un moyen pratique de combler les lacunes des données dans le réseau de la Fédération et d'éviter la duplication des efforts et la lassitude des bénéficiaires face à la collecte de données. • Création d'un groupe de pilotage de la Fédération internationale sur les services numériques (qui comprendra les Sociétés nationales et le CICR ?) chargé de superviser la plateforme et les projets numériques. • Création d'un atelier annuel sur les services numériques chargé d'apporter plus de clarté et de mieux répartir la responsabilité du développement des services
Multiplicité des formats	<ul style="list-style-type: none"> • Notre engagement en faveur de l'adaptabilité des services est fondé sur l'investissement dans les logiciels et le matériel. Des règles relatives aux achats reflètent cet engagement
Uniformisation	<ul style="list-style-type: none"> • Il est nécessaire d'étudier, d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle de données commun dans l'ensemble du Secrétariat et des Sociétés nationales. Cela favorise l'interopérabilité des services humanitaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et la communication des besoins et de l'impact à l'échelle de la Fédération. Ce modèle devrait être soutenu par des politiques et des méthodes de mise en œuvre et être revu au regard d'un nouveau modèle de maturité qui cartographie les capacités techniques et les conditions de sécurité. • Si nous pouvons réunir le personnel, les volontaires et les membres dans une seule base de données - élaborée selon les normes informatiques applicables - nous pouvons montrer l'ampleur et la portée de notre réseau et procéder à la mobilisation en ligne en améliorant la collecte, la communication, la consolidation et l'analyse des données. Cependant, nous ne pouvons pas y parvenir sans une base de données centralisée ou un modèle de données commun, ou sans une syntaxe commune.
Automatisation	<ul style="list-style-type: none"> • La maintenance de ces systèmes et de ces données n'est pas durable si elle se limite à une saisie manuelle. L'automatisation nous permet de travailler plus intelligemment, non seulement en termes d'efficacité et de cohérence, mais aussi en termes de mesures incitatives (c'est-à-dire une diminution du travail nécessaire pour obtenir une productivité accrue).