

Stratégie partielle Développement technologique

STRATÉGIE CRS 2030



Impressum

Croix-Rouge suisse

Rainmattstrasse 10

CH-3001 Berne

Tél. 058 400 41 11

info@redcross.ch

Document approuvé par l'Assemblée de la Croix-Rouge du 23.6.22

Production: Croix-Rouge suisse (CRS), Berne

Impression et mise en page: graphic-print (CRS)

Sommaire

1	Objet et lien avec la Stratégie 2030 de la CRS	5
2	Charte	7
2.1	Vision	7
2.2	Mission	7
2.3	Principes	8
3	Grands axes et objectifs stratégiques	9
3.1	Gouvernance et organisation	9
3.2	Enterprise Architecture Management	9
3.3	Conception des offres	10
3.4	Gestion du portefeuille de projets (GPP)	11
3.5	Innovation technologique	11
4	Principes de base	12
5	Mesures découlant de la SP DT	13
5.1	Gouvernance et organisation	13
5.1.1	Comité DTN du CCR	14
5.1.2	Groupe d'experts DTN de la CRS	14
5.1.3	Groupe de projet DTN de la CDAC	15
5.1.4	Comité numérique	16
5.1.5	Instances IT et DT du Siège	17
5.1.6	Gouvernance et organisation: mesures	18
5.2	Gestion de l'architecture d'entreprise (GAE)	18
5.2.1	Gestion de l'architecture d'entreprise (GAE): mesures	20

5.3	Conception des offres (gestion des prestations)	24
5.3.1	Catalogue de prestations	24
5.3.2	Conception des offres (gestion des prestations): mesures	26
5.4	Gestion du portefeuille de projets (GPP)	27
5.4.1	Gestion du portefeuille de projets (GPP): mesures	27
5.5	Innovation technologique	28
5.5.1	Innovation technologique: mesures	28
6	Feuille de route	29
7	Contribution à la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie 2030 de la CRS	31
8	Glossaire, abréviations	33

1 Objet et lien avec la Stratégie 2030 de la CRS

Nous considérons la stratégie partielle Développement technologique (SP DT) comme un plan évolutif favorisant une exploitation efficace et efficiente des solutions informatiques et des nouvelles technologies. Ce document doit permettre à la Croix-Rouge suisse (CRS) d'atteindre les objectifs fixés dans sa Stratégie 2030 et son agenda numérique – avec rapidité, en toute sécurité, pour le bien de nos groupes cibles.

Trois champs d'action sont énoncés dans la Stratégie 2030 de la CRS: Recherche, sauvetage et aide en cas de catastrophe, Santé et soutien au quotidien ainsi qu'Intégration et migration. Le travail de la CRS dans ce cadre s'articule autour de divers grands axes.

Le grand axe numérisation, innovation et développement joue un rôle clé en matière d'évolution technologique et d'informatique. Il est formulé comme suit: «développement innovant et numérique continu de nos offres et de notre organisation en vue de créer une plus-value pour nos groupes cibles». Ce grand axe peut être qualifié de prescription d'ordre stratégique. S'y ajoutent divers objectifs stratégiques qui influent directement sur les enjeux informatiques et le développement technologique.

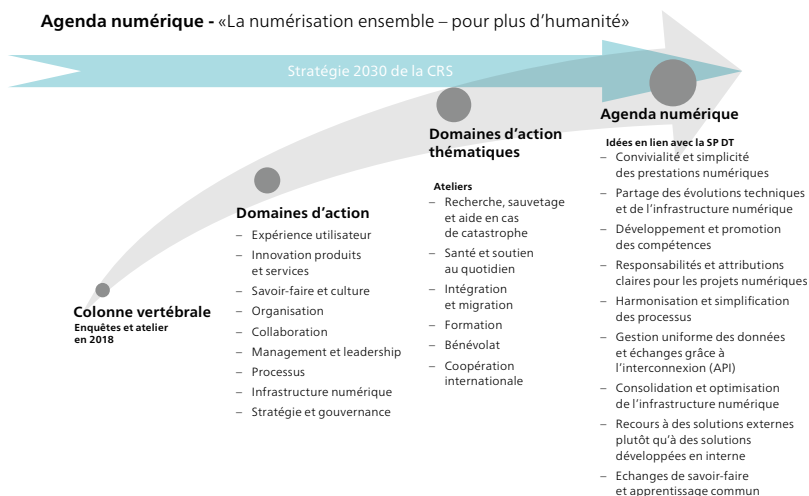


Illustration 1: agenda numérique

Le présent document regroupe les principales conclusions relatives aux évolutions attendues dans l'environnement technologique et numérique de la CRS. Il formule des recommandations et des mesures spécifiques concernant toute une série de grands axes stratégiques relevant de la transformation numérique. Un processus à plusieurs niveaux, fondé sur des analyses SWOT internes et externes ainsi que sur des ateliers collectifs, a permis d'identifier cinq grands axes stratégiques et d'en dégager des objectifs et des mesures. Il a été constaté un manque de hiérarchisation des projets informatiques à l'échelle de la CRS dans son ensemble, de même qu'un certain flou en ce qui concerne le cadre décisionnel. Le présent document répond à ces enjeux dans les chapitres consacrés aux grands axes «Gouvernance et organisation» ou encore «Gestion du portefeuille de projets». Il s'agit en outre, dans le cadre du grand axe stratégique «Gestion de l'architecture d'entreprise», de jeter les bases permettant de faire face à la transition numérique et aux besoins globaux accrus en termes de données.

La SP DT se concentre sur des enjeux technologiques et informatiques qu'elle décline en grands axes stratégiques à l'usage du service IT, de l'ensemble des instances chargées du DT au sein du Siège CRS, des groupes d'experts et de projet Développement technologique et numérisation (DTN), du comité numérique ainsi que du comité DTN du Conseil de la Croix-Rouge (CCR). Elle définit les mesures correspondantes et fixe une feuille de route qu'il s'agira de réexaminer de manière structurée au moins une fois par an. Les organisations de la CRS (O CRS) dotées de leur propre stratégie informatique et technologique peuvent s'inspirer de la SP DT et en dégager les fondements nécessaires.

2 Charte

2.1 Vision

Nous tirons parti de la technologie et de la numérisation en vue de créer une plus-value en faveur de nos groupes cibles¹ et de dégager plus de temps pour leur assurer un soutien personnalisé. L'humain est toujours au centre de notre travail.

A cet effet, nous recourons à des ressources numériques favorisant l'efficacité, l'efficience et la sécurité de notre collaboration et de nos processus. Nous développons des offres numériques adaptées aux besoins, utilisons les systèmes informatiques de façon ciblée et combinons intelligemment l'analogique et le numérique.

Afin de répondre aux exigences et aux besoins de nos groupes cibles en matière de technologie, d'informatique et de numérisation des processus, nous regroupons nos savoirs, nos compétences et nos ressources. Nous tirons profit de ce qui nous rapproche et fondons notre action sur la recherche de solutions.

2.2 Mission

Les collaboratrices et collaborateurs du Siège CRS et des O CRS travaillent main dans la main et mutualisent activement leurs connaissances spécialisées dans les domaines de l'informatique, de la technologie et des prestations.

Nous façonnons avec nos partenaires internes et externes une CRS au sein de laquelle des solutions informatiques et technologiques conçues intelligemment facilitent grandement le travail. Nous entendons par ailleurs créer des synergies permettant la fourniture appropriée, efficace, efficiente et sécurisée de prestations et, là où cela s'avère pertinent, la transformation de ces dernières en services numériques. Nous avons à cœur d'axer notre approche sur les besoins et de favoriser l'efficacité de notre action.

¹ Groupes d'intérêt internes ou externes aux organisations ou au Siège de la CRS qui ont affaire à nos offres numériques selon les modalités les plus variées

2.3 Principes

Le développement technologique au sein de la CRS est un facteur décisif pour l'avenir. Dans ce domaine, nous observons les principes suivants:

1. Nous plaçons **l'humain, avec ses capacités et ses besoins, au centre** du développement technologique et veillons à déployer des technologies conviviales, utiles et sûres offrant un soutien optimal aux groupes cibles de la CRS.
2. Nous créons des **structures décisionnelles** qui favorisent le développement technologique, défendent de façon appropriée les intérêts du Siège et des O CRS et tiennent compte de la diversité linguistique.
3. Nous investissons **ensemble des ressources suffisantes** pour mener à bien le développement technologique de la CRS et atteindre ainsi les objectifs stratégiques fixés. Nous veillons au financement du développement technologique tout en nous assurant un soutien mutuel.
4. Nous **regroupons les compétences technologiques** de la CRS de façon à établir d'une part des applications centrales stables et performantes et à garantir d'autre part la mise en place focalisée et ciblée de nouvelles technologies. Il s'agit de **maximiser l'impact de notre action** auprès du groupe cible.
5. Nous assurons des **postes d'avenir dans le domaine du développement technologique** et formons notre personnel en conséquence. Nous intégrons en outre des offres de prestataires externes dans le développement technologique de la CRS.
6. **Partie intégrante de la CRS, le développement technologique** favorise durablement la cohérence des démarches entreprises – du développement de l'idée à sa mise en application en passant par le relevé des exigences.
7. Nous intégrons dans nos réflexions les enseignements tirés par le **Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** en matière de développement technologique et de numérisation et encourageons les échanges.²

2. Référence à la Stratégie 2030 de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, pp. 24 et 25 – «Transformation 6: Undergoing a digital transformation»

3 Grands axes et objectifs stratégiques

Le développement technologique englobe non seulement l'organisation informatique et technologique à proprement parler, mais aussi les modalités de gestion et de coopération au sein de la CRS.

La SP DT fixe de grands axes dans les cinq domaines que voici:

3.1 Gouvernance et organisation

- En vue d'assurer la concertation au sein de la CRS, institution d'un comité DTN du CCR (responsabilité stratégique et financière), d'un groupe d'experts DTN (coordination stratégique) et d'un comité numérique (coordination opérationnelle et technique) associant l'ensemble des groupes cibles
- Les instances IT et DT du Siège constituent pour toute la CRS des prestataires appliquant une approche axée sur le service dans les domaines de l'informatique, de la technologie et de la numérisation; il leur incombe de mettre en œuvre la SP DT.
- Il convient de raccourcir et de fluidifier les «chemins» entre les compétences informatiques, technologiques et numériques et les autres compétences spécialisées disponibles au sein de la CRS, notamment en resserrant la coopération entre les instances IT et DT du Siège, les secteurs du Siège et les O CRS.

3.2 Enterprise Architecture Management

- La gestion de l'architecture d'entreprise est progressivement déployée et institutionnalisée au sein des instances IT et DT du Siège, en collaboration avec les O CRS et les secteurs du Siège.
- Nous mettons en œuvre la gestion de l'architecture d'entreprise conformément au cadre TOGAF (The Open Group Architecture Framework) afin de disposer d'une vue d'ensemble dans ce domaine.
- Les informations opérationnelles importantes sont définies et gérées suivant les processus opérationnels de la CRS, compte tenu du principe «single

- source of truth»³ (qu'on pourrait traduire par «source d'information unique et fiable»).
- Un soutien global et actif est apporté aux projets des secteurs du Siège et des O CRS en vue de l'identification d'une solution adaptée en matière d'architecture.
 - Il s'agit de créer le cadre nécessaire à l'établissement de prescriptions globales applicables à la sécurité et à la cyberdéfense.

3.3 Conception des offres

- En collaboration avec le Web Office, le secteur CRM du service Levée de fonds et l'état-major Développement numérique, les instances IT et DT du Siège proposent aux O CRS et aux secteurs du Siège des solutions adaptées en matière d'applications commerciales ainsi qu'une intégration et une infrastructure sans faille, et veillent à ce que ces solutions soient conformes au marché, sécurisées et fiables.
- Les prestations informatiques sont d'une qualité qui incite les O CRS à y recourir de façon centralisée auprès du Siège CRS. Pour les secteurs du Siège CRS, c'est une obligation. Les instances IT et DT du Siège se distinguent par leur réactivité et mobilisent les ressources nécessaires à cet égard.
- L'offre tient compte des besoins des groupes d'intérêt et, dans la mesure du possible, peut être acquise sous forme de modules. Son développement ultérieur est examiné sur un mode partenarial et collectif à travers la CRS. Nous aspirons toujours à élaborer des normes communes.
- Les instances IT et DT du Siège constituent pour les O CRS et les secteurs du Siège des partenaires commerciaux et d'entraînement dans les domaines de l'informatique et du développement technologique.
- Des tiers⁴ peuvent acquérir des offres et prestations existantes dans le cadre d'un accord de niveau de service. Ils ne sont cependant pas associés aux travaux de conception.

³ «Single source of truth»: un «home system» est une application qui commence par créer un objet d'information (début du cycle de vie). S'y ajoutent des «lead systems», qui sont chargés de la maintenance (mise à jour) d'une quantité précise d'attributs propres à cet objet d'information.

⁴ Les tiers sont des client-e-s/bénéficiaires qui n'appartiennent ni aux O CRS ni au Siège.

3.4 Gestion du portefeuille de projets (GPP)

- Une GPP transversale est mise en place en matière d’informatique et de technologie.
- Il s’agit dans ce cadre de coordonner les initiatives technologiques et numériques transversales.
- A cet égard, il convient de définir des indicateurs pertinents.
- La GPP favorise la coordination entre tous les groupes d’intérêt et améliore la transparence (dans la prise de décisions) et l’efficacité (dans l’affectation des ressources).

3.5 Innovation technologique

- Il s’agit d’identifier les dernières tendances technologiques pertinentes pour la CRS et de développer les capacités correspondantes (développement des compétences du personnel).
- Il faut promouvoir l’innovation en recourant à divers canaux et en se concentrant systématiquement sur la faisabilité de la mise en œuvre.
- La CRS doit coordonner les innovations technologiques en son sein et assurer un relevé centralisé de celles-ci.

4 Principes de base

Les principes de base ci-après forment les lignes directrices applicables à la mise en œuvre des grands axes stratégiques définis.

Cohérence des données	Nous interconnectons les données et le savoir tout en appliquant l'approche Single-Source-of-Truth à la gestion de l'information.
Travail avec des cas d'utilisation	Nous tenons compte des besoins opérationnels concrets qui correspondent à une plus-value pour nos groupes cibles.
Travail mobile	Nous favorisons le travail mobile, renforçons ce dernier et veillons à une accessibilité partout et en tout temps.
Priorité au cloud	Nous optons pour des solutions cloud pour les prestations nouvelles ou à remanier. Les offres SaaS doivent être privilégiées dans la mesure où elles satisfont aux exigences.
Applications par navigateur	Dans la mesure du possible, les nouvelles applications doivent être entièrement accessibles au moyen d'un navigateur.
Bring your own device (BYOD)	Dans les années à venir, nous évoluerons vers une approche BYOD, les appareils utilisés pouvant être gérés en toute sécurité.
Collaboration partenariale	Nous impliquons des partenaires dans l'élaboration et l'exploitation de l'écosystème informatique.
ITSM conforme au cadre ITIL	Dans le cadre de la gestion des services informatiques (IT Service Management; ITSM), nous nous fondons sur le cadre ITIL (IT Infrastructure Library) et sur les besoins des utilisatrices et utilisateurs.
Sécurité de l'information	Nous nous appuyons sur la norme de sécurité de l'information ISO 27001.
Financement	Nous faisons état des coûts en toute transparence et, si possible, facturons nos prestations de façon à rentrer dans nos frais et conformément au principe de causalité. La facturation de services à des tiers doit avoir une visée lucrative. Dans le cadre de projets stratégiques d'ordre supérieur, les instances IT et DT du Siège peuvent procéder à des paiements anticipés ou assumer la couverture de base de façon entièrement centralisée. De manière générale, un cofinancement des O CRS est visé.
Achat	Dans la mesure du possible, nous centralisons et coordonnons nos achats de matériel, de logiciels et d'autres technologies.

5 Mesures découlant de la SP DT

Les mesures ci-après décrivent ce qui doit être mis en œuvre sur la base des grands axes et objectifs stratégiques définis. Le calendrier, les responsabilités et le financement font l'objet d'un plan de mise en œuvre distinct et sont intégrés à la feuille de route.

5.1 Gouvernance et organisation

Par «Gouvernance et organisation», nous entendons la gestion et la structuration du développement technologique. Nous définissons les rôles correspondants et nous fixons pour objectif de régir la gouvernance selon des principes uniformes contraignants. Chaque rôle au sein de l'organisation accomplit des tâches, prend des décisions et assume des responsabilités.

Les instances IT et DT du Siège sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle des mesures arrêtées dans la présente SP DT, en coordination avec leurs pendants locaux et décentralisés. Les groupes d'intérêt sont associés à la conception du développement technologique. Les membres des organes de coordination – groupe d'experts DTN, groupe de projet DTN de la Conférence nationale des directrices et directeurs des associations cantonales de la Croix-Rouge (CDAC), comité numérique – doivent en premier lieu défendre l'intérêt général et apporter une perspective globale. Ils ne tiennent pas compte des intérêts particuliers. Dans tous les organes, il convient d'aspirer à un bon panachage des points de vue spécialisés et technologiques.

A l'échelon supérieur, le comité DTN du CCR prépare des décisions stratégiques et financières à l'attention du CCR.

Voici comment les organes et groupes d'intérêt s'intègrent dans la SP DT.

Stratégie partielle Développement technologique (SP DT)

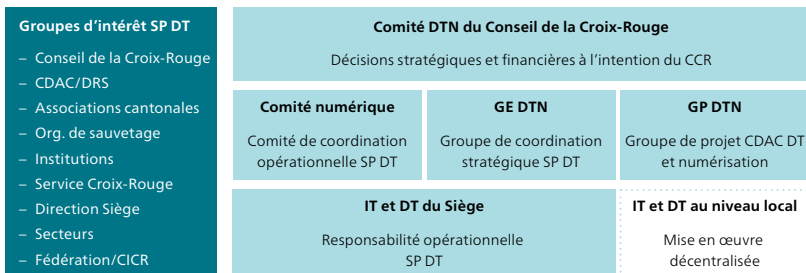


Illustration 2: structure de gouvernance

5.1.1 Comité DTN du CCR

5.1.1.1 Organisation

Le comité DTN du CCR se compose de quatre membres du CCR.

5.1.1.2 Tâches, compétences et responsabilités

- Traitement préliminaire de décisions stratégiques à l'attention du CCR
- Implication en cas de décision opérationnelle importante, en fonction des besoins
- Encadrement et surveillance de la mise en œuvre de la SP DT
- Implication en cas de question de numérisation d'importance systémique
- Traitement préliminaire de demandes financières à l'intention du CCR
- Gestion des dissensions entre divers groupes d'intérêt en matière de développement technologique et de numérisation

5.1.2 Groupe d'experts DTN de la CRS

5.1.2.1 Organisation

Le groupe d'experts DTN (GE DTN) se compose de représentantes et représentants du Siège CRS, du groupe de projet DTN (GP DTN) et des O CRS. Les décisions sont prises par consensus.

- Trois personnes représentant le GP DTN (défense des intérêts des AC CR)
- Trois personnes représentant le Siège CRS (défense des intérêts du Siège)
- Deux personnes représentant les organisations de sauvetage de la Croix-Rouge (OS CR)
- Une personne représentant les institutions de la Croix-Rouge (I CR)

En principe, la tête du groupe d'experts est confiée au directeur ou à la directrice d'une O CRS (responsable).

5.1.2.2 Tâches, compétences et responsabilités

- Le groupe d'experts coordonne le développement technologique au sein de la CRS.
- Ses membres agissent de concert avec leurs organisations respectives (AC CR, secteurs du Siège CRS, OS CR, etc.).
- Le groupe d'experts identifie les besoins fondamentaux des groupes d'intérêt et en tient compte.
- Le groupe d'experts évalue chaque année l'efficacité des mesures et l'avancement de leur mise en œuvre.
- Il peut émettre des recommandations à l'intention du comité DTN dans le cadre de la SP DT.

5.1.3 Groupe de projet DTN de la CDAC

5.1.3.1 Organisation

Le groupe de projet DTN de la CDAC se compose de représentantes et représentants des AC CR et du Siège CRS. D'autres personnes peuvent être impliquées au besoin. Les décisions sont prises par consensus.

- Six personnes représentant des AC CR des diverses régions
- Trois personnes représentant le Siège CRS (IT et DT)

La tête du groupe de projet est confiée au directeur ou à la directrice d'une AC CR (responsable).

5.1.3.2 Tâches, compétences et responsabilités

- Se concerter avec la CDAC et faire valoir ses exigences
- Identifier et prendre en considération les intérêts des AC CR quant à des projets communs
- Soumettre des recommandations à la CDAC dans le domaine du développement technologique et de la numérisation
- Assurer le lien entre le groupe d’experts DTN et la CDAC

5.1.4 Comité numérique

5.1.4.1 Organisation

Le comité numérique se compose de spécialistes de l’informatique et du développement technologique provenant de divers groupes d’intérêt du Siège et des O CRS. Au besoin, il peut être fait appel à d’autres spécialistes ou responsables. Les décisions sont prises par consensus.

- Responsables des instances IT et DT du Siège
- Une personne représentant le service Web Office
- Une personne représentant le secteur CRM
- Une personne représentant l’état-major Sécurité de l’information et protection des données
- Une personne représentant l’état-major Développement numérique
- Responsables informatiques et technologiques des O CRS

En principe, la tête du comité numérique est confiée à la direction des instances IT et DT du Siège (responsable).

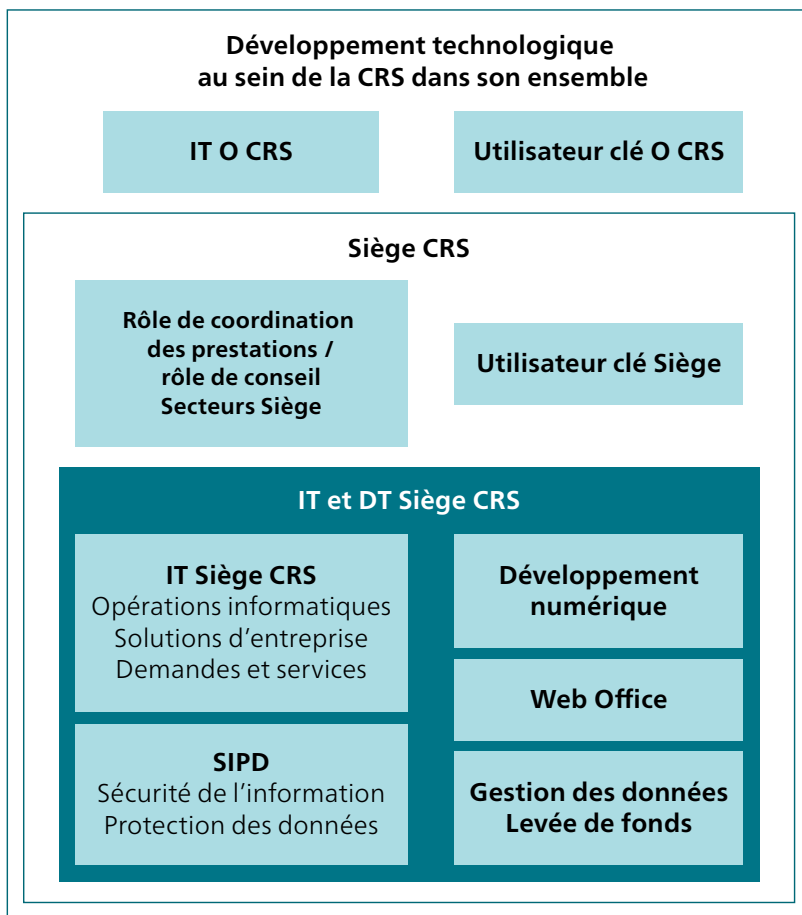
5.1.4.2 Tâches, compétences et responsabilités

- Le comité numérique est chargé d’identifier des synergies techniques et opérationnelles et d’assurer la coordination.
- Ses membres agissent de concert avec leurs organisations respectives, dont ils font valoir les exigences.

5.1.5 Instances IT et DT du Siège

5.1.5.1 Organisation

Les instances IT et DT du Siège englobent et interconnectent l'ensemble des compétences et enjeux techniques relevant des équipes actives dans l'informatique et les technologies. Leur direction coordonne et gère la mise en œuvre de la SP DT.



5.1.5.2 Tâches, compétences et responsabilités

- Mise en œuvre technique et opérationnelle des mesures fixées dans la SP DT (architecture d'entreprise, gestion transversale du portefeuille de projets, etc.)
- Rôle de premier interlocuteur en cas de questions relatives à l'informatique, à la numérisation et au développement technologique.

5.1.6 Gouvernance et organisation: mesures

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.1-A	Déploiement	– Déploiement et concrétisation des structures (gouvernance et organisation) à partir de 2022	Elevée	Courte
5.1-B	Responsabilités	– Toutes les parties prenantes connaissent leurs rôles, leurs tâches, leurs compétences et leurs responsabilités	Moyenne	Courte
		– Les suppléances sont assurées	Moyenne	Courte
5.1-C	Synergies et coordination	– Identification des exigences / synergies / éléments à coordonner au sein des organes	Moyenne	Moyenne

Légende: Priorité = Elevée, Moyenne, Faible / Echéance = Courte: 1 an; Moyenne: 2-3 ans; Longue: >3 ans

5.2 Gestion de l'architecture d'entreprise (GAE)

L'architecture d'entreprise doit permettre à l'informatique de satisfaire aux objectifs opérationnels fixés. Elle rend compte des différentes architectures et des liens entre ces dernières, de façon à les rendre maîtrisables. Les processus informatiques et opérationnels doivent par la même occasion gagner en rapidité, en souplesse et en sécurité.

Par ailleurs, l'architecture d'entreprise permet d'améliorer l'évaluation des investissements et d'éviter des dépenses inutiles. Elle vise en outre à stan-

standardiser les éléments constitutifs de l'environnement informatique global, avec à la clé un renforcement de l'interopérabilité des diverses composantes et un raccourcissement du temps nécessaire à la commercialisation de prestations et solutions nouvelles ou adaptées.

Les instances IT et DT du Siège établissent, en collaboration avec les équipes spécialisées du Siège et les O CRS, l'architecture d'entreprise pour l'ensemble des composantes et prestations dont la continuité territoriale doit être assurée ou qui doivent être mises à disposition par le Siège. Afin de réduire ou, du moins, de prendre en considération la complexité du système, nous appliquons un cadre qui a fait ses preuves (TOGAF).

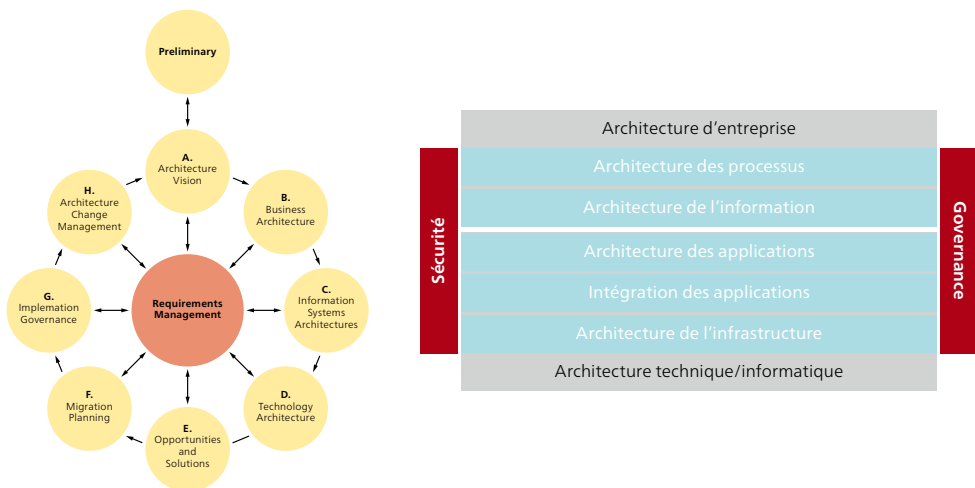


Illustration 2: à gauche, le cycle Architecture Development Method (ADM) du cadre TOGAF; à droite, la vue d'ensemble simplifiée des architectures d'entreprise et de leur interaction avec les enjeux de sécurité et de gouvernance

Le Siège CRS et l'ensemble des O CRS qui ne travaillent pas dans l'environnement d'architecture d'entreprise commun des instances IT et DT du Siège doivent remplir de façon autonome les conditions suivantes:

- Garantir la protection des données et la sécurité de l'information
- Assumer la gestion des changements et des mises en production
- Veiller à l'intégration des données avec le Siège conformément aux modalités futures de gestion des données de référence

5.2.1 Gestion de l'architecture d'entreprise (GAE): mesures

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.2-A	Vision et concept	– Elaboration et affinage de la vision architecturale, de la mission et de la stratégie par les instances IT et DT du Siège, en concertation avec les O CRS	Elevée	Courte
		– Elaboration du concept relatif à l'architecture d'entreprise	Elevée	Courte
5.2-B	Equipe Architecture d'entreprise	– Mise sur pied d'une équipe Architecture d'entreprise dotée de rôles et de responsabilités (matrice RACI) et chargée d'entamer les travaux conformément aux mesures définies	Elevée	Courte
		– Communication sur les travaux architecturaux à l'intention de tous les groupes d'intérêt	Elevée	Courte
5.2-C	Etat des lieux de l'architecture	– Représentation graphique des processus opérationnels en vigueur ainsi que de l'architecture actuelle de l'information, des applications et de l'infrastructure	Elevée	Courte
5.2-D	Architecture visée	– Représentation graphique des processus opérationnels ainsi que de l'architecture de l'information, des applications (y compris interfaces) et de l'infrastructure visés	Moyenne	Moyenne
		– Description de l'architecture d'entreprise (actuelle et visée) sur la base des scénarios d'utilisation (user stories), y compris projets et lots de travail requis, et intégration dans la phase de planification de la migration	Moyenne	Moyenne

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.2-E	Automatisation des processus	<ul style="list-style-type: none"> – Les processus manuels sont remplacés dans la mesure du possible par des processus numériques automatisés 	Moyenne	Moyenne
5.2-F	Documentation des processus	<ul style="list-style-type: none"> – Les processus sont modélisés et gérés de façon centralisée. Les processus opérationnels sont modélisés et construits sur la base de la stratégie et des buts opérationnels 	Moyenne	Courte
		<ul style="list-style-type: none"> – Evaluation des ressources techniques destinées à la documentation des processus opérationnels 	Faible	Courte
5.2-G	Gestion des données de référence	<ul style="list-style-type: none"> – Définir l'approche «single source of truth» en clarifiant le «home system» et les «lead systems» 	Elevée	Moyenne
		<ul style="list-style-type: none"> – Etablir l'architecture des données pour les objets d'information 	Elevée	Moyenne
		<ul style="list-style-type: none"> – Etablir la gouvernance en matière de données 	Elevée	Moyenne
5.2-H	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> – Ebaucher une stratégie d'intégration (fondements pour les O CRS dotées de leur propre stratégie informatique) 	Faible	Longue
		<ul style="list-style-type: none"> – Décrire comment les interfaces API doivent être définies de façon à régler une intégration avec de jeunes pousses et des développeurs et développeuses bénévoles 	Faible	Longue

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.2-I	Priorité au cloud et au SaaS	<ul style="list-style-type: none"> – La CRS vise à proposer au personnel une infrastructure moderne (disponible partout et en tout temps) – approche «cloud first» – La transformation (p. ex. dans le cloud) requiert une analyse globale (considérations techniques et opérationnelles) et, si nécessaire, une adaptation de l'architecture – Il faut systématiquement veiller au respect du cadre légal (pour l'emplacement du cloud, la Suisse est privilégiée, l'UE, tolérée) 	Elevée Moyenne Moyenne	Longue Moyenne Moyenne
5.2-J	Matériel, terminaux	<ul style="list-style-type: none"> – Etablir un concept BYOD (gestion des terminaux) en vue d'une gestion harmonisée des appareils selon les lignes directrices de la CRS, y compris acquisition coordonnée et gestion décentralisée 	Elevée	Moyenne
5.2-K	Degré de maturation de la GAE	<ul style="list-style-type: none"> – Etat des lieux et définition de la situation visée – Examen périodique du degré de maturation de l'architecture d'entreprise 	Elevée Moyenne	Courte Moyenne
5.2-L	Interface GAE et GPP	<ul style="list-style-type: none"> – Définir les modalités de coopération entre l'équipe GAE et les gestionnaires de portefeuille et de projets 	Faible	Moyenne
5.2-M	Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place d'une gouvernance en matière d'architecture d'entreprise: les rôles, tâches, compétences et responsabilités ainsi que les structures et règles en lien avec les réunions sont adaptés dans le chapitre «Gouvernance et organisation» et esquissés sur la base des structures de la CRS 	Elevée	Courte

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.2-N	Sécurité, risque et conformité	<ul style="list-style-type: none"> – La sécurité doit se fonder sur l’architecture et faire l’objet de contrôles réguliers (processus, information, applications, intégrations, infrastructure) 	Elevée	Courte
		<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place d’une gestion des risques informatiques afin d’identifier et de réduire les risques en lien avec l’exploitation et les projets informatiques, en fonction des instruments existants (gestion des risques à l’échelle de la CRS, système de contrôle interne, etc.) 	Elevée	Courte
		<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement des compétences internes en matière de cybersécurité avec le soutien de spécialistes externes 	Elevée	Moyenne
		<ul style="list-style-type: none"> – Rapports de sécurité réguliers 	Elevée	Courte
		<ul style="list-style-type: none"> – Concept global relatif à la sécurité de l’information et à la protection des données (évaluer la situation actuelle et définir un objectif) 	Elevée	Moyenne
		<ul style="list-style-type: none"> – Clarification des rôles, responsabilités et processus à l’échelle de la CRS 	Moyenne	Courte
5.2-O	Processus de gestion des changements en lien avec l’architecture	<ul style="list-style-type: none"> – Définition du processus de gestion des changements en lien avec l’architecture 	Faible	Longue

Légende: Priorité = Elevée, Moyenne, Faible / Echéance = Courte: 1 an; Moyenne: 2-3 ans; Longue: >3 ans

5.3 Conception des offres (gestion des prestations)

L'offre informatique du Siège CRS tient compte des besoins de l'ensemble des groupes d'intérêt. Elle se fonde sur le portefeuille de prestations et la matrice des prestations du Siège CRS.

5.3.1 Catalogue de prestations

Le tableau ci-dessous présente le catalogue actuel de prestations, assorti de l'avis des instances IT et DT du Siège quant aux futures activités de développement informatique et technologique: → maintien, ↗ renouvellement et/ou croissance, x pas d'offre.

Prestations, produits	Siège CRS	O CRS	Tiers
Prestations de conseil			
Gestion de l'architecture d'entreprise	↗	↗	x
Intégration de données, gestion API	↗	↗	x
Cybersécurité, sécurité de l'information	↗	↗	x
Développement numérique, agenda numérique	↗	↗	x
Prestations de base, produits			
Infrastructure informatique de base (ASP)	→	→	→
Infrastructure informatique de base (services cloud M365)	↗	↗	↗ ¹
Finances ERP (NAV, BC 365)	↗	↗	→
Flux de travail, DMS (Therefore)	↗	↗	↗ ¹
Personal Information System (rexx)	→	→	x
Infrastructure BI (Cubeware, TM1)	↗	x	x
Saisie des prestations BI pour O CRS	x	→	x
Système de gestion des bénévoles CRM	↗	↗	x

Prestations, produits	Siège CRS	O CRS	Tiers
Levée de fonds CRM	↗	↗	→
1CMS – Site Internet	↗	↗	x
Prod. pour prestations d’envergure nationale			
Service des transports Croix-Rouge	x	↗	x
Alarme Croix-Rouge	x	↗	x
Produits pour prestations d’intérêt national			
Services d’aide et d’accompagnement	↗	↗	x
Formation (Tocco, Moodle)	↗	↗	x
Directives anticipées	↗	↗	x
Ergothérapie	x	↗	x
Produits spécifiques			
NGO Online pour le département Coopération internationale du Siège CRS	→	x	x
Prestations spécifiques au Siège ²	↗	x	x
Prestations régionales	x	↗	x

Tableau 1: catalogue de prestations

¹ La priorité en termes de croissance va à la CRS, et non aux tiers.

² Par exemple, reconnaissance, regroupement familial, Aide individuelle du Siège

5.3.2 Conception des offres (gestion des prestations): mesures

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.3-A	Communication	– Les offres, mises en production et problèmes des instances IT et DT du Siège sont rendus publics et font l’objet de mesures de communication régulières	Elevée	Courte
5.3-B	Qualité et réactivité	– Le monitoring relatif à la mesure de la réactivité et du temps nécessaire à la recherche d’une solution est opérationnel. Des indicateurs clés de performance (ICP) sont définis	Elevée	Courte
		– Etablir le monitoring pour la qualité du service, définir des ICP	Elevée	Courte
5.3-C	Gestion du savoir	– Relevé et partage des connaissances relatives aux prestations et aux projets ainsi que du savoir-faire informatique	Moyenne	Moyenne
5.3-D	Ressources	– Mettre en place des ressources informatiques (p. ex. analystes d’entreprise et spécialistes de la numérisation) afin de répondre si nécessaire aux besoins des groupes d’intérêt	Moyenne	Longue
		– Soutien à l’élaboration et à la mise en œuvre de projets informatiques et DT stratégiques en tant que partenaire d’entraînement	Moyenne	Longue

Légende: Priorité = Elevée, Moyenne, Faible / Echéance = Courte: 1 an; Moyenne: 2-3 ans; Longue: >3 ans

5.4 Gestion du portefeuille de projets (GPP)

La GPP recouvre tous les projets informatiques et technologiques touchant à la GAE (architecture des processus, de l'information, des applications, des intégrations et de l'infrastructure) au sein du Siège CRS, de ses secteurs ou des O CRS. L'objectif est de dégager une vue d'ensemble transversale des projets propres à la CRS afin d'assurer globalement la coordination et l'échange.

5.4.1 Gestion du portefeuille de projets (GPP): mesures

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.4-A	Coordination et transparence	– Définition et mise sur pied d'une GPP transversale	Elevée	Courte
		– Aperçu et coordination des projets IT et DT	Elevée	Courte
5.4-B	Compétences et diversification	– Renforcer les compétences en gestion de projet et diversifier le choix des méthodes de gestion de projet	Moyenne	Moyenne
5.4-C	Assurance-qualité	– Définir des ICP pertinents	Elevée	Courte
5.4-D	Critères de priorisation	– Etablir des critères de priorisation (utilité et efficacité) applicables à l'évaluation des projets, notamment en cas de conflits d'intérêts	Moyenne	Courte

Légende: Priorité = Elevée, Moyenne, Faible / Echéance = Courte: 1 an; Moyenne: 2-3 ans; Longue: >3 ans

5.5 Innovation technologique

Il s'agit de polariser la force d'innovation de la CRS et de créer des synergies entre les O CRS. L'équipe Développement numérique du Siège CRS met en place des dispositifs et des conditions-cadres propices à l'innovation.

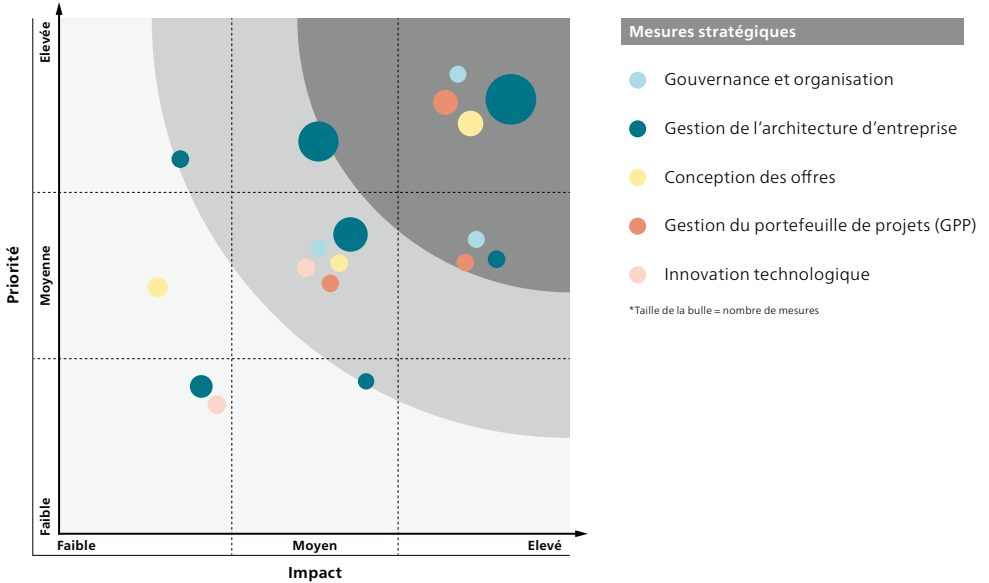
5.5.1 Innovation technologique: mesures

N°	Points clés stratégiques	Mesures	Priorité	Echéance
5.5-A	Potentiel d'innovation	– Initiation à des méthodes modernes en matière d'innovation et de gestion de projet (sur la base de cas d'utilisation)	Faible	Longue
		– Ancrage de l'intrapreneuriat au sein de la CRS	Faible	Longue
5.5-B	Veille technologique	– Mise sur pied d'une veille transversale portant sur la technologie et l'innovation	Moyenne	Moyenne
5.5-C	Gestion des risques	– Etablissement d'une gestion des risques dans le cadre du développement de solutions novatrices et de l'introduction de nouvelles technologies	Moyenne	Moyenne

Légende: Priorité = Elevée, Moyenne, Faible / Echéance = Courte: 1 an; Moyenne: 2-3 ans; Longue: >3 ans

6 Feuille de route

La feuille de route des initiatives informatiques présente les projets transversaux déjà lancés par les instances IT et DT du Siège. Elle sera complétée dès que la vue d'ensemble transversale des projets aura été établie dans le cadre de la GPP. Le degré de priorité des mesures et leur impact sur la SP DT ont été évalués, puis consignés dans la matrice ci-dessous.



Voici les principaux projets informatiques d'ordre stratégique en préparation jusqu'en 2024:

	2022				2023				2024			
	T1/22	T2/22	T3/22	T4/22	T1/23	T2/23	T3/23	T4/23	T1/24	T2/24	T3/24	T4/24
Mise en œuvre des mesures SP DT												
COSMOS: ATLAS Finances (ERP)	Passage de Navision 2013 à Business Central 365											
COSMOS: ATLAS Prestations (CRM)	Lancement d'une offre de numérisation des prestations des AC CR fondée sur Salesforce NPSP											
COSMOS: Sirius Levée de fonds (CRM)	Lancement d'une nouvelle plateforme CRM de levée de fonds fondée sur Salesforce NPSP											
COSMOS: plateforme pour bénévoles (CRM)	Lancement d'une plateforme pour bénévoles fondée sur Salesforce NPSP											
Mise à niveau de l'infrastructure	Transformation cloud (MS 365) / gestion des équipements mobiles											
Mise à niveau de l'infrastructure	Gestion globale des identités et des accès											
Encadrement par le GE DTN et le GP DTN de la CDAC												

Illustration 5: feuille de route SP DT – version simplifiée, état à fin 2021

Projets de renouvellement informatique			
N°	Projet	Détails	Responsabilités
P1	ATLAS Finances et Therefore	ERP, y compris flux de travail approprié aux révisions et solution DMS	Siège CRS (représentation des client-e-s dans le comité de projet)
P2	ATLAS Prestations	Solution logicielle pour les prestations des AC CR	Siège CRS avec CDAC, GP DTN
P3	CRM-Sirius	Plateforme CRM de levée de fonds	Siège CRS (représentation des client-e-s dans le comité de projet)
P4	Gestion des bénévoles	Plateforme CRM de gestion des bénévoles	Siège CRS (représentation des client-e-s dans le comité de projet)
P5	Stratégie cloud et terminaux	Renouvellement de l'architecture de l'infrastructure – terminaux et Microsoft 365 Cloud	Siège CRS
P6	Gestion des utilisatrices et utilisateurs / des identités	Administration des comptes utilisateur à travers tous les systèmes de la CRS	Siège CRS

7 Contribution à la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie 2030 de la CRS

La SP DT contribue en particulier à la mise en œuvre des objectifs suivants de la Stratégie 2030 de la CRS:

Objectifs stratégiques de la Stratégie 2030 de la CRS		Grands axes stratégiques et objectifs de la SP DT
2.1	Nous axons résolument nos offres sur les besoins de nos groupes cibles et impliquons ces derniers ainsi que nos bénévoles dans la conception de nos offres et dans notre organisation.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5
2.2	Nous renforçons par nos offres les ressources et les compétences de nos groupes cibles et promouvons ainsi leur capacité à s'aider et à aider les autres.	Objectif 3.3
2.4	Nous travaillons sur la base de données probantes, vérifions régulièrement l'impact et l'utilité de nos offres et les ajustons de manière conséquente.	Objectif 3.3
3.3	Nous tenons compte des exigences, des chances et des risques liés à la numérisation au niveau de nos modes de réflexion et de travail, de nos capacités et de nos infrastructures.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5
3.4	Nous façonnons notre organisation, notre infrastructure et nos offres de manière durable.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5

Objectifs stratégiques de la Stratégie 2030 de la CRS		Grands axes stratégiques et objectifs de la SP DT
4.2	Nous développons notre collaboration avec d'autres Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et avec la FICR, contribuons activement à façonner cette dernière et renforçons les transferts de connaissances entre la Suisse et l'étranger en collaboration avec les O CRS.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5
5.3	Nous promovons une culture de confiance, d'estime, d'innovation et d'adaptabilité et ajustons en conséquence notre conception de la conduite et nos structures organisationnelles.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5
5.5	Nous exploitons de façon ciblée les synergies entre les O CRS et entre nos champs d'action et renforçons ainsi notre flexibilité et notre capacité d'agir.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5
5.6	Nous encourageons au profit de nos bénévoles et de nos collaboratrices et collaborateurs le décloisonnement au sein des O CRS ainsi qu'entre elles.	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 3.5

8 Glossaire, abréviations

Terme, abréviation	Définition
AC	Association cantonale
AC CR	Associations cantonales de la Croix-Rouge
API	Application Programming Interface (interface de programmation d'application)
CCR	Conseil de la Croix-Rouge
CDAC	Conférence nationale des directrices et directeurs des associations cantonales de la Croix-Rouge
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
Comité DTN	Comité Développement technologique et numérisation du CCR
CRM	Client Relationship Management (gestion de la relation client)
CRS	Croix-Rouge suisse
DMS	Datamanagement-System (système de gestion des données)
DRS	Direction Recherche et sauvetage
ERP	Enterprise Ressource Management (gestion des ressources de l'entreprise)
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FPS	Département Finances, personnel et services
GAE	Gestion de l'architecture d'entreprise
GE DTN	Groupe d'experts Développement technologique et numérisation de la CRS
GP DTN	Groupe de projet Développement technologique et numérisation de la CDAC
GPP	Gestion du portefeuille de prestations
I CR	Institutions de la Croix-Rouge

Terme, abréviation	Définition
IaaS	Infrastructure as a Service (infrastructure en tant que service; modèle cloud)
ICP	Indicateur clé de performance
Instances IT et DT du Siège	Service IT et autres fonctions contribuant à façonner le développement technologique
ITIL	Information Technology Information Library
MC	Département Marketing et communication
O CRS	Organisations de la CRS (AC CR, OS CR, I CR)
OS CR	Organisations de sauvetage de la Croix-Rouge
PaaS	Platform as a Service (plateforme en tant que service; modèle cloud)
RA	Responsables d'applications
SaaS	Software as a Service (logiciel en tant que service; modèle cloud)
SIPD	Sécurité de l'information et protection des données
SP DT	Stratégie partielle Développement technologique
SSoT	Single Source of Truth
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (forces, faiblesses, chances, risques)
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
SLA	Service Level Agreement
SRK	Schweizerisches Rotes Kreuz
SSoT	Single Source of Truth
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
TS TE	Teilstrategie Technologische Entwicklung

Croix -Rouge suisse

Rainmattstrasse 10

CH-3001 Berne

Tél. 058 400 41 11

www.redcross.ch

Croix-Rouge suisse

