



Directives relatives aux projets généralisés et au portefeuille de la Confédération dans le domaine de la numérisation et de l'informatique

du 15 avril 2025

Le secteur Transformation numérique et gouvernance de l'informatique de la Chancellerie fédérale (secteur TNI),

vu l'art. 40, al. 1, let. b et f, de l'ordonnance du 2 avril 2025 sur la numérisation (ONum)¹,

arrête :

1 Dispositions générales

1.1 Objet

Les présentes directives règlent :

- a. les mesures organisationnelles relatives au pilotage et à la conduite d'objets de portefeuille dans le domaine de la numérisation et de l'informatique ;
- b. le contenu et la conduite du portefeuille de la Confédération dans le domaine de la numérisation et de l'informatique ;
- c. les examens de synergies visant à identifier en temps utile des solutions communes potentielles et à renforcer l'utilisation de solutions existantes ;
- d. la priorisation des projets généralisés dans le domaine de la numérisation et de l'informatique.

¹ RS 172.019.1

1.2 Champ d'application

Les présentes directives s'appliquent aux unités de l'administration fédérale centrale au sens de l'art. 7 de l'ordonnance du 25 novembre 1998 sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA)².

1.3 Définitions

¹ Au sens des présentes directives, on entend par :

- a. *application* : solution informatique qui soutient directement les utilisateurs dans l'exécution des prestations administratives ou d'autres processus d'affaires ; cela inclut également les solutions de type *software as a service* (SaaS) ;
- b. *infrastructure informatique* : conditions techniques nécessaires à la gestion des applications, des services consommés et des solutions ; cela comprend également l'ensemble des installations dans le domaine de la communication de données ;
- c. *projet* : ensemble d'activités poursuivant des objectifs définis sur une durée déterminée, s'appuyant sur une organisation de projet, visant principalement à numériser des processus d'affaires, à mettre en place ou adapter une application, ou à mettre en place ou améliorer les infrastructures informatiques nécessaires aux applications ;
- d. *programme* : structure organisationnelle supérieure dans laquelle plusieurs projets sont coordonnés et pilotés de manière uniforme sur la base d'un mandat commun ;
- e. *projet clé* : projet ou programme au sens de l'art. 35 ONum ; dans le domaine de l'armement, les projets d'acquisition d'équipements et de systèmes au niveau des capteurs et des effecteurs, ainsi que les simulateurs et les systèmes associés à la remise en état, à la maintenance et au pilotage des engagements, sont en principe exclus ;
- f. *portfolio epic* : initiative de développement importante et temporaire dans le cadre du développement agile de solutions, comparable à un projet dans le contexte de la gestion de projet ; les *portfolio epics* font partie des *value streams* ; autrement dit, un *epic* est toujours rattaché à un *value stream*³ ;
- g. *solution* : produit, système ou service résultant du développement agile de solutions, offrant une valeur ajoutée aux clients internes ou externes ; une solution représente une solution complète du point de vue du client³ ;
- h. *value stream* : fournit progressivement des solutions au moyen de *portfolio epics*, offrant ainsi une valeur ajoutée toujours plus grande aux clients internes et externes, et donc à l'organisation³ ;

² RS 172.010.1

³ En s'inspirant du Scaled Agile Framework (SAFe)

- i. *projet généralisé* : terme générique englobant les projets, les *portfolio epics*, les programmes et les *value streams* ;
- j. *services consommé* : prestations des fournisseurs internes de services informatiques dans le domaine des services standards ainsi que des services ERP pour les processus de support de la Confédération ;
- k. *objet de portefeuille* : terme générique englobant les projets généralisés, les applications, les solutions et les services consommés ;
- l. *évaluation de projet* : examen ponctuel, méthodologiquement prédéfini et impliquant des experts indépendants du projet, qui évaluent l'état de celui-ci et son environnement, émettent un jugement fondé sur ses chances de succès et recommandent, le cas échéant, des mesures correctives ;
- m. *portefeuille* : compilation uniforme des objets de portefeuille planifiés et en cours dans un domaine de compétence déterminé ;
- n. *gestion du portefeuille* : planification, pilotage et surveillance transversaux des applications et des projets généralisés du portefeuille en vue d'atteindre les objectifs opérationnels ; le pilotage comprend notamment la priorisation régulière des projets généralisés afin d'optimiser la valeur ajoutée en tenant compte des ressources disponibles ;
- o. *coûts totaux* : somme de tous les coûts liés à un projet généralisé sur toute sa durée ; les coûts totaux comprennent les investissements ainsi que les charges de biens et services et les charges de personnel (y compris les coûts des postes de travail) de tous les bénéficiaires et fournisseurs de prestations impliqués ;
- p. *coûts annuels* : somme des coûts liés à un projet généralisé ou au fonctionnement, à la maintenance et au développement d'une application sur une année ; les coûts annuels comprennent les investissements ainsi que les charges de biens et services et les charges de personnel (y compris les coûts des postes de travail) de tous les bénéficiaires et fournisseurs de prestations impliqués.

2 Pilotage et conduite

2.1 Projets et programmes⁴

¹ Les projets et programmes doivent être réalisés conformément à la version actuelle de la méthode de gestion de projet HERMES⁵ au moment du démarrage du projet. Les projets dont les coûts totaux sont inférieurs à 100 000 francs peuvent, à titre alternatif, être réalisés selon la méthode HERMES One, qui s'inspire de HERMES.

⁴ Les spécifications pour les *portfolio epics* et les *value streams* seront arrêtées ultérieurement.

⁵ www.hermes.admin.ch

² La responsabilité globale du projet ou du programme incombe au mandant ainsi qu'à sa hiérarchie. Le mandant doit être une personne unique employée par l'unité administrative compétente pour le projet ou le programme.

³ Les bénéfices qualitatifs et quantitatifs escomptés du projet ou du programme doivent être consignés de manière concrète et compréhensible dans le mandat d'exécution. En cas de nouvelles connaissances résultant de l'avancement des travaux de conception, la demande d'exécution doit être actualisée sans délai.

⁴ Pour les grands projets, les exigences supplémentaires mentionnées au ch. 3 s'appliquent.

⁵ Les incidences sur les charges annuelles doivent être prises en compte lors du choix des variantes de solution ; un calcul fiable des coûts d'exploitation, établi avec la participation des fournisseurs, doit être finalisé au plus tard avant la libération de la phase de « réalisation » ou de « mise en œuvre ». Les besoins en ressources déterminés doivent être immédiatement saisis dans le système de controlling du portefeuille pour l'application ou la solution concernée, conformément au ch. 4.3, et leur financement assuré dans le cadre du processus budgétaire.

2.2 Applications

¹ L'unité administrative compétente (bénéficiaire des prestations) désigne pour chaque application un responsable. Celui-ci est chargé d'assurer, en concertation avec le fournisseur des prestations, la gestion du changement, la planification des versions et la gestion du cycle de vie.

² L'unité administrative veille à la maintenance ou au remplacement en temps utile des applications relevant de son domaine de compétence (y compris financement).

³ Les modifications mineures d'une application existante peuvent être réalisées dans le cadre de la maintenance ordinaire.

⁴ Les modifications majeures d'une application ou d'une solution existante doivent être réalisées dans le cadre d'un projet ou d'un *portfolio epic*. Une modification est réputée majeure lorsqu'une des conditions suivantes est remplie :

- a. les coûts totaux des modifications dépassent 200 000 francs ;
- b. les travaux prévus nécessitent l'organisation d'un appel d'offres selon la législation sur les marchés publics⁶ ;
- c. les travaux prévus impliquent une extension fonctionnelle notable ou une modification de l'architecture du système.

⁶ RS 172.056.1 ; RS 172.056.11

3 Grands projets

3.1 Définition

Sont considérés comme grands projets les projets dont les coûts totaux dépassent cinq millions de francs ; pour les projets dans le domaine de l'armement, ce seuil est fixé à dix millions de francs.

3.2 Organisation

¹ Seul un membre de la direction ou du cadre dirigeant élargi de l'unité administrative compétente peut assumer le rôle de mandant d'un grand projet. Si la direction de l'office ou le chef de l'unité administrative assume ce rôle, le département concerné peut, en tant qu'organisation hiérarchique supérieure, désigner son secrétariat général comme instance d'escalade.

² Le mandant veille à ce que les responsabilités et la répartition des tâches entre les bénéficiaires de prestations, les prestataires internes et, le cas échéant, les fournisseurs externes soient clairement définies et documentées.

³ L'organisation du projet comprend également une personne compétente pour la gestion de la qualité et des risques, directement subordonnée au mandant ; cette personne ne doit exercer aucun autre rôle au sein du projet. Elle rend compte périodiquement au mandant et au préposé au contrôle informatique de l'unité administrative (ICBO) de l'état d'avancement et des risques du projet.

⁴ La direction de l'unité administrative compétente s'informe régulièrement de l'état du projet. Si besoin est, elle prend les mesures nécessaires pour garantir la réussite du projet et limiter les dommages, notamment lorsqu'elle prend connaissance d'irrégularités ou de modifications des conditions générales du projet.

3.3 Libération du projet

¹ Les grands projets doivent être libérés, sur demande du mandant, par la direction de l'office ou par la direction de l'unité administrative compétente.

² Le mandant informe le secteur TNI de l'état d'avancement de l'initialisation du projet au plus tard trois mois avant la date prévue de la libération.

³ Le secteur TNI procède à une évaluation du projet conformément au ch. 3.4 avant la libération. En accord avec le département responsable du projet, il peut y renoncer si le Contrôle fédéral des finances a effectué un contrôle pendant la phase d'initialisation du projet.

⁴ Lorsqu'il mène une évaluation, le domaine TNI désigne une personne responsable de l'évaluation. Si nécessaire, il met à disposition de cette dernière d'autres experts pour constituer une équipe d'évaluation. Il invite le département compétent à participer à l'évaluation.

⁵ Sur la base des résultats de l'évaluation, il émet une recommandation de libération à l'intention de l'instance mentionnée à l'al. 1. Il informe le département compétent des résultats de l'évaluation.

⁶ Il veille à formuler sa recommandation dans un délai approprié, au plus tard six semaines après réception de tous les documents nécessaires à la préparation de l'évaluation.

⁷ L'instance qui libère le projet décide de la mise en œuvre des recommandations du secteur TNI. Elle assume la responsabilité de sa décision.

3.4 Évaluation du projet

¹ L'évaluation ne remplace pas les processus internes d'assurance qualité, mais les complète.

² Le secteur TNI détermine les aspects à examiner et la manière de documenter les résultats. À cet effet, il met à disposition des outils d'évaluation.

³ La personne responsable de l'évaluation ne doit pas être subordonnée au mandant, ni dans l'organisation du projet ni dans la ligne hiérarchique.

⁴ Le mandant et le chef de projet fournissent les informations et les documents nécessaires à la préparation de l'évaluation. Ils participent à cette dernière. Si nécessaire, d'autres personnes clés de l'organisation du projet peuvent être associées.

⁵ Le rapport d'évaluation comprend également une prise de position du mandant sur les constats établis et les éventuelles mesures proposées.

3.5 Clôture du projet

¹ Le mandant clôt le projet après que l'instance ayant validé le projet au sens du ch. 3.3, al. 1, a approuvé l'évaluation finale du projet conformément à la méthode HERMES.

² Si le mandat d'exécution du projet prévoit des bénéfices, une analyse coûts-bénéfices est établie à l'intention de la direction de l'unité administrative responsable du projet et du secrétariat général du département compétent. Cette analyse est en principe établie un à deux ans après la clôture du projet.

³ L'évaluation finale et le système de controlling du portefeuille, au sens du ch. 4.3, précisent le délai et les responsabilités liées à l'établissement de l'analyse coûts-bénéfices.

⁴ Le secteur TNI met à disposition des outils pour réaliser l'analyse coûts-bénéfices.

4 Portefeuille de la Confédération dans le domaine de la numérisation

4.1 Contenu

¹ Le portefeuille de la Confédération comprend :

- a. les projets et les *portfolio epics* émergents, planifiés ou en cours, dont les coûts totaux dépassent 400 000 francs ;
- b. les programmes et *value streams* émergents, planifiés et en cours ;

- c. les projets et les *portfolio epics* identifiables à court terme doivent être ajoutés sans délai au portefeuille de la Confédération ;
- d. les applications et solutions planifiées ou en cours⁷ ; sont exclues les applications classées au niveau de protection « élémentaire » selon la loi fédérale du 18 décembre 2020 sur la sécurité de l'information (LSI)⁸ et dont les coûts annuels sont inférieurs à 200 000 francs ;
- e. les projets généralisés non informatiques dont les coûts informatiques totaux dépassent 400 000 francs.

² Les objets secrets ou confidentiels doivent être gérés dans le portefeuille de manière à satisfaire aux exigences de confidentialité ou de secret.

³ Chaque objet est en principe répertorié une seule fois dans le portefeuille de la Confédération. Si une double saisie s'avère nécessaire, la copie doit être explicitement identifiée comme telle.

4.2 Responsabilité

¹ Le bénéficiaire de prestations est responsable de la gestion des objets dont il a la charge dans le portefeuille de la Confédération. Lorsqu'un objet relève de plusieurs unités administratives, il incombe au service mandant de veiller à ce que la conduite du projet généralisé soit cohérente.

² Les fournisseurs internes de prestations informatiques gèrent dans le portefeuille de la Confédération les objets pour lesquels ils agissent en tant que mandants, *business owners* ou responsables d'application.

³ Sur la base de vérifications périodiques de plausibilité, les départements et le secteur TNI veillent au respect des exigences relatives au portefeuille de la Confédération. Le secteur TNI peut demander aux départements et à la Chancellerie fédérale de compléter ou de préciser les données du portefeuille. Les départements concernés s'assurent que les unités administratives concernées transmettent les données manquantes dans un délai adéquat.

4.3 Outil utilisé

¹ La conduite du portefeuille de la Confédération se fait exclusivement au moyen de l'outil de controlling du portefeuille de la Confédération « PFCT Bund »⁹.

² La responsabilité de cet outil relève du secteur TNI. Les adaptations du système du PFCT Bund sont validées par le secteur TNI, en concertation avec les départements.

⁷ Correspond au statut « en service » dans l'outil de controlling du portefeuille de la Confédération (cf. ch. 4.3)

⁸ RS 128

⁹ L'outil de controlling du portefeuille s'appuie sur le module SAP EPPM.

³ L'exploitation du PFCT Bund et les développements liés aux exigences transversales sont financés de manière centralisée par le secteur TNI. Toute adaptation liée à des exigences spécifiques à un office ou à un département doit être coordonnée avec le secteur TNI et financée par le service à l'origine de la demande.

⁴ Le groupe Défense et l'Office fédéral de l'armement peuvent gérer leurs projets généralisés et applications en premier lieu dans leur propre outil de gestion de portefeuille. Ils doivent néanmoins transférer les données obligatoires dans le PFCT Bund, au moyen de l'interface d'importation prévue, au plus tard aux échéances prévues au ch. 4.4, al. 2.

⁵ Les départements, la Chancellerie fédérale et les unités administratives subordonnées sont libres de saisir dans le PFCT Bund, à des fins internes, des objets de portefeuille présentant des valeurs inférieures à celles à partir desquelles un objet doit être saisi dans le portefeuille de la Confédération. Les exigences formelles relatives aux attributs s'appliquent également à ces objets.

4.4 Saisie des données du portefeuille

¹ Le secteur TNI définit, après consultation des départements, les attributs (champs obligatoires et données financières) des objets à saisir dans le portefeuille de la Confédération.

² Les départements et la Chancellerie fédérale veillent à ce que les données du portefeuille soient mises à jour au moins quatre fois par an par les unités administratives qui leur sont subordonnées. Le secteur TNI fixe les délais correspondants dans le calendrier de controlling du secteur Numérisation et informatique.

³ Les départements et les unités administratives subordonnées sont libres d'exiger une mise à jour plus fréquente des objets relevant de leur compétence que celle définie au niveau fédéral.

5 Examen des synergies

5.1 But et étendue

¹ Les examens de synergies visent à identifier suffisamment tôt les potentiels de développement de solutions interdépartementales ou d'utilisation plus large de solutions existantes. Ils permettent aussi d'aligner les projets généralisés de numérisation sur les services standards et les services spécialisés communs existants (centres de compétences).

² Ils accordent une attention particulière à l'utilisation de solutions déjà disponibles au sein de l'administration fédérale et au respect des exigences d'interopérabilité. Sont notamment concernés les API, les standards de données, les données publiques ouvertes (*open government data*) et les logiciels libres (*open source software*).

5.2 Sélection des projets et exécution

¹ Le secteur TNI procède à des examens de synergies pour les projets généralisés de numérisation auxquels le Conseil fédéral a alloué des moyens supplémentaires dans le cadre du plan de développement interne.

² Il peut aussi réaliser de tels examens pour d'autres projets généralisés de numérisation dont le volume total dépasse un million de francs.

³ Au maximum, 30 examens peuvent être réalisés par année civile.

⁴ L'Administration fédérale des finances (AFF) et, si nécessaire, d'autres unités administratives participent aux examens.

⁵ Les examens sont généralement menés pendant la phase d'initialisation du projet généralisé. Le moment précis de leur réalisation est défini conjointement par le secteur TNI et les responsables du projet.

5.3 Résultats

¹ Le secteur TNI consigne l'étendue et les résultats de chaque examen de synergies dans un rapport destiné au projet généralisé de numérisation.

² Sur la base des résultats, il adresse, le cas échéant, des recommandations sur le choix des variantes, l'architecture de la solution et la suite des travaux au mandant du projet généralisé, à la direction de l'unité administrative concernée et à la personne qui représente le département au Conseil TNI.

³ Le mandant du projet généralisé dispose d'un délai approprié pour prendre position sur le projet de recommandations avant que le document ne soit transmis.

⁴ Pour les projets généralisés de numérisation ayant bénéficié de moyens supplémentaires de la part du Conseil fédéral ou de la Chancellerie fédérale, la libération des moyens est subordonnée à une décision du secteur TNI fondée sur les résultats de l'examen de synergies.

6 Priorisation des projets généralisés

6.1 Responsabilité et priorisation

¹ Au moins une fois par an, les départements et la Chancellerie fédérale établissent, dans leur domaine de compétence, une priorisation des projets généralisés, en particulier de ceux dont la libération est prévue pour l'année civile suivante. La priorisation repose sur une proposition de l'unité administrative compétente.

² Les priorisations déjà effectuées doivent être réexaminées en cas de changements budgétaires importants, à la hausse ou à la baisse, ou en cas d'adaptations majeures de la stratégie.

³ Les décisions de priorisation visées à l'al. 1 doivent être mises à disposition dans le portefeuille de la Confédération conformément au ch. 4, au plus tard lors du dépôt du budget auprès de l'AFF.

⁴ Au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), les projets traités dans le cadre de la planification harmonisée des ressources du département sont exclus de la priorisation à l'échelon départemental. Les dispositions relatives à l'étendue et au délai de mise à disposition des décisions de priorisation s'appliquent également au portefeuille du DDPS.

6.2 Critères de priorisation

¹ La priorisation des différents projets généralisés s'effectue sur la base de critères uniformes à l'échelle de la Confédération. Le secteur TNI définit ces critères en concertation avec les départements (cf. directive sur l'informatique fédérale P049).

² Il définit, en concertation avec les départements, la pondération des critères de priorisation.

³ Lorsque la priorisation des différents projets d'un programme ne se justifie pas, le programme est priorisé dans son ensemble selon les critères visés à l'al. 1.

6.3 Attribution des moyens financiers

¹ Les unités administratives s'appuient sur les valeurs de priorité définies par leur département pour attribuer les moyens financiers aux projets généralisés. Si elles ne respectent pas strictement ces valeurs de priorité, elles doivent en motiver les raisons auprès du département.

² Elles peuvent notamment reporter un projet généralisé hautement prioritaire et finançable ne présentant pas encore de ressources en personnel suffisantes, au profit du prochain projet généralisé, dans l'ordre de priorité, qui présente des ressources suffisantes en la matière.

7 Dispositions finales

7.1 Entrée en vigueur

Les présentes directives entrent en vigueur le 1^{er} mai 2025.