

Project (& Program) Portfolio Management for Information Systems (PPM IS)

Missions et règlement

26 septembre 2009, état au 01.09.2025

Responsable : VPO-DSI / Chef·fe de Service SI Gouvernance

Distribution : Vice-Président·es, Membres PPM IS, Equipe ISGOV-GE, Chef·fes d'Unité du DSI, Chef·fes de Projet du DSI et hors DSI, Gestionnaires de Services du DSI et publication sur les pages intranet du DSI et de la VPO

Suivi des modifications

Version	Date	Modification	Auteurs
0.1	30.06.2022	Création	Salim Guerid, Alfredo Sanchez, Chiara Mugelli von Burg, Luc Tritten
1.0	26.09.2022	Validation	Etat Major VPO
2.0	21.02.2023	Confirmation et application	Membres du PPM IS
3.0	10.03.2023	Version finale validée	Membres du PPM IS
3.1	15.12.2023	Adaptations	Salim Guerid, Alfredo Sanchez, Chiara Mugelli von Burg
3.2	26.03.2024 ; 30.04.2024	Adaptations	Membres du PPM IS
4.0	28.05.2024	Validation	Membres du PPM IS
4.1-> 4.3	10.2024; 14.03, 17.06.2025	Adaptations	Alfredo Sanchez, Chiara Mugelli von Burg, Bruce Colombet; Membres du PPM IS
5.0	01.09.2025	Version finale validée	Membres du PPM IS

TABLE DES MATIERES

1. CONTEXTE	4
2. MISSIONS	4
3. PERIMETRE.....	4
4. HORS PERIMETRE	4
5. PREROGATIVES.....	5
6. CHEFFERIE DE PROJET/PROGRAMME.....	5
7. SUIVI FINANCIER ET DES RESSOURCES.....	5
8. MEMBRES	5
8.1 CONSTITUTION.....	5
8.2 ROLES ET RESPONSABILITES.....	6
9. FORMAT ET CONTENU DES REUNIONS	7
10. DEPENDANCES ET COORDINATION	7
11. COMMUNICATION	7
12. TABLEAUX DE BORD ET METRIQUES.....	8
13. PROCEDURES.....	8
13.1 GESTION DES DEVIATIONS	8
13.2 PROCEDURE D'ARBITRAGE	9
13.3 REQUALIFICATION D'UNE ACTIVITE SUIVIE OU D'UN PROJET	9
13.4 PROCEDURE ALLEGEE / EXCLUSION D'UN PROJET DU PORTEFEUILLE PPM IS	10
13.5 REMONTEE D'INFORMATION OU DEMANDE DE VALIDATION DE LA PART DES ACTIVITES SUIVIES.....	10
LISTE DES MEMBRES.....	11
LISTE DES INVITES	11

GLOSSAIRE

Abréviation / Terme	Explications
Activités suivies	Ces activités sont principalement des projets validés qui n'ont pas été retenus pour le PPM IS (après analyse du Demand Management, du PPM IS ou de la DSi-Dir).
Autres portefeuilles	Portefeuille des activités suivies et portefeuille des transformations liées aux bâtiments.
Agile	Méthodologie de gestion de projet et de développement logiciel qui privilégie l'adaptabilité, la collaboration et la livraison continue de produits ou services.
CoPil	Comité de Pilotage
CP	Chef-fes de projet
CPO	Cost of Project and Operations : somme des coûts pendant le projet (CAPEX et OPEX), additionnés des coûts durant les 5 années d'exploitation suivant le projet.
DA	Domaine des achats
DM	Demand Management : recueil des besoins de projet de digitalisation et d'infrastructure IT.
DPO	Data Protection Officer : délégué·e à la protection des données
DSI	Domaine des Systèmes d'Information
DSI-Dir	Direction des Systèmes d'Information, composée du Responsable SI et des Chef-fes de Service.
HERMES ¹	Méthode de gestion de projets et de programmes issue de la norme eCH ² ,
KPI	Key Performance Indicator : indicateur clé de performance, mesure utilisée pour évaluer l'efficacité et le succès d'une activité ou d'un processus.
O-Dir	Réunion hebdomadaire qui réunit le VPO, les Directeur·rices de domaine et l'état-major de la VPO.
PM	Project Management : ensemble des activités garantissant les livrables d'un projet dans les contraintes de temps et de budget fixées.
PPM	Project (& Program) Portfolio Management : gestion du portefeuille de projets et de programmes.
PPM IS	PPM IS : Project (& Program) Portfolio Management for Information Systems / Portefeuille de programmes et de projets des Systèmes d'Information. Ce sont des projets de digitalisation et des projets d'infrastructure informatique.
RSSI	Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
SI	Systèmes d'Information : désignent l'ensemble des ressources et processus permettant de collecter, stocker, traiter, et diffuser l'information au sein d'une organisation.
VP	Vice-Présidence ³

¹ <https://www.hermes.admin.ch/fr/>

² <https://www.ech.ch/fr/standard-uebersicht>

³ <https://www.epfl.ch/about/vice-presidencies/fr/>

1. CONTEXTE

En 2021, la VPO a décidé de mettre en place un processus de Demand Management (DM) et de gestion de portefeuille de projets (PPM).

Le DM couvre le cycle de vie des demandes de projet : la réception, l'évaluation, l'analyse, la priorisation et le lancement de la demande sous forme de projet ou l'arrêt de la demande.

Le PPM IS, mis en place par la VPO, est un organe de gouvernance et de suivi chargé de veiller à l'état de santé de l'ensemble du portefeuille de projets et de programmes dans les périmètres des infrastructures informatiques et de la digitalisation des processus.

2. MISSIONS

- S'assurer du bon état de santé du portefeuille de projets et de programmes de l'informatique (notamment par des KPIs) :
 - Respecter les délais : les projets doivent avancer conformément aux calendriers prévus (livrables aux échéances prévues) ;
 - Gérer les coûts : les projets doivent rester dans les budgets alloués. Les dépassements financiers doivent être justifiés par des besoins stratégiques du projet ;
 - Optimiser les ressources métier et du DSi ;
 - Gérer les risques : identifier et atténuer les obstacles potentiels à la réussite des projets ;
 - Respecter le périmètre et l'alignement avec la stratégie du DSi ;
 - S'assurer de la satisfaction des parties prenantes (Directions métier et utilisateur. trices) ;
 - Garantir la cohérence des projets IT avec les missions de l'Ecole (recherche, éducation, innovation)
- Garantir l'application des méthodologies et des standards en vigueur (exemples : HERMES, Agile).
- Evaluer et surveiller les dépendances entre les projets, les programmes et les autres portefeuilles.
- Fournir support et conseil aux parties prenantes des projets et des programmes : Mandant·es, Chef·fes de projet et de programme, Membres des CoPils.
- Remonter aux instances de Direction les situations à risques ou critiques.
- Partager les informations et les décisions pertinentes (i.e. impactantes sur le portefeuille) issues des activités en dehors du périmètre.
- Contribuer à l'amélioration continue des processus du PPM IS.
- Assurer une transition saine aux équipes opérationnelles (Service Desk, Service Management, etc.).

3. PERIMETRE

Le PPM IS couvre l'ensemble des projets autonomes (validé majoritairement par le Demand Management) ou des projets issus des programmes (validés par la Direction de l'EPFL).

Selon leur nature, le PPM IS peut requalifier les projets en Activités Suivies ; ce qui les sort de son périmètre. Inversement, il peut demander de remonter des Activités Suivies dans son périmètre (cf. § [Requalification d'une Activité Suivie ou d'un projet](#)).

4. HORS PERIMETRE

Le PPM IS ne couvre pas les tâches suivantes :

- Challenger la nécessité stratégique des projets (prérogative du DM ou de la Direction).
- Piloter ou conduire les projets (du ressort des Mandant·es, des CP, et des CoPils).
- Gérer les activités suivies, leur budget et ressources associées.
- Arbitrer unilatéralement l'allocation des ressources humaines du DSi : les décisions sur les ressources DSi sont prises dans le cadre de réunions ad hoc, organisées entre la DSi-Dir, les métiers impactés, et autres domaines ou services (exemples : DA, architecture, DPO, RSSI, etc.), en fonction des besoins ou problèmes survenus dans le cycle de vie d'un projet.
- Gérer les projets urgents⁴ (qui sont adressés à l'état-major de la VPO)

⁴ Urgence réglementaire ou légale ; urgence liée à la sécurité informatique ou aux infrastructures bâtiment ; urgence liée à la sécurité de la personne et de la santé

5. PREROGATIVES

Afin d'accomplir ses missions, le PPM IS dispose des prérogatives suivantes :

- Disposer des rapports sur l'état d'avancement, fournis par les CP (coûts, planning, risques, etc.) selon la fréquence et les règles établies ou selon le besoin ;
- Exiger et contrôler l'application de la méthodologie et des standards pour la conduite des projets et des programmes ;
- Valider ou bloquer les passages de phases liés à la méthodologie ;
- Valider une clôture ;
- Valider la mise en attente/pause du projet ou programme ;
- Arrêter un projet ou programme en accord avec les parties concernées ;
- Demander des remontées d'informations sur certaines Activités Suivies si nécessaire.

6. CONDUITE DE PROJET/PROGRAMME

Les Mandant·es et les CP doivent respecter les standards de qualité définis par le PPM IS et notamment :

- Connaître et appliquer la méthodologie de gestion de projet/programme HERMES ;
- Présenter les nouvelles entrées au portefeuille ;
- Présenter chaque passage de phase ou clôture pour validation ;
- Présenter l'état d'avancement des projets/programmes selon les règles établies ou selon besoin ;
- Fournir les rapports sur l'état d'avancement selon la fréquence, règles et planification établies ;
- Coopérer de façon transparente avec le PPM IS et se conformer aux décisions prises ou recommandations données.

7. SUIVI FINANCIER ET DES RESSOURCES

Le suivi financier et des ressources du PPM IS doit s'effectuer avec rigueur par les CP et avec une mise à jour régulière dans les outils de suivi.

Les éléments suivants sont demandés :

- Reporter proactivement aux Mandant·es et PPM IS les déviations ;
- Contrôler les dépenses (réelles), effectuer les mises à jour des engagements et estimations des dépenses à venir ;
- Mettre à jour dans les outils de suivi, les estimations des ressources impliquées dans les projets (gestion de la capacité) ;
- Formaliser la situation financière et de capacité des projets par le biais des rapports sur l'état de projet, des livrables HERMES et des présentations lors des passages au PPM IS.

8. MEMBRES

8.1 CONSTITUTION

Le tableau ci-dessous résume les rôles et le statut des différents membres permanents du PPM IS. Ils sont désignés par l'entité représentée :

Statut	Rôle
Chef·fe de Service ISGOV	Président·e
Coordinateur·trice	Coordinateur·trice PPM IS
Gestionnaire finances VPO-EM-GE	Responsable financier
Responsable Données et Projets VPO	Responsable projets État-Major VPO
Représentant·e Présidence	
Représentant·e VPA	
Représentant·e VPF	
Représentant·e VPH	
Représentant·e VPI	
Représentant·e VPS	Représentants métiers

Coordinateur.trice des services IT pour la Recherche (RITS)	
Directeur.trice du DS1 Chef.fe de Service ITOP Chef.fe de Service ISCS Chef.fe de Service ISAS	Représentants du DS1

Selon les cas, en plus des Mandant·es et CPs, des personnes additionnelles peuvent être invitées ponctuellement, ou sur une longue durée aux séances PPM IS (voir [Liste des invités](#)).

8.2 ROLES ET RESPONSABILITES

Chaque membre du PPM IS a pour responsabilité de s'approprier le portefeuille de projets inhérent à son dicastère, et notamment :

- Assurer l'allocation des ressources de son dicastère ;
- Prioriser les projets de son dicastère ;
- Donner du soutien aux Mandant·es et CPs durant le cycle de vie du projet / programme ;
- Participer activement aux prises de décision du PPM IS en matière de :
 - Lancement des projets validés au DM,
 - Passage de phases ou de clôture,
 - Allocation des budgets alloués sur le fonds financier PPM IS,
 - Octroi de ressources (financières et humaines) supplémentaires,
 - Qualification du projet en activité suivie (ou inversement).
- Relayer les besoins et contraintes de son dicastère, notamment des évolutions (par exemple : organisationnelles, technologiques) ;
- Évaluer les impacts sur le portefeuille de projets de son dicastère ;
- Contribuer à l'identification des risques sur son dicastère ;
- Promouvoir l'utilisation des standards PPM IS au sein de son dicastère ;
- Relayer les informations pertinentes au dicastère représenté (exemple pour la VPO : relai en séance O-Dir).

Le tableau ci-dessous décrit les responsabilités spécifiques associées à certains rôles :

Rôle	Responsabilités spécifiques
Président·e	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir le bon déroulement des séances du PPM IS : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Suivi de l'agenda ◦ Gestion des conflits et des imprévus • Garantir le respect des missions et règles du PPM IS lors des séances et en dehors de celle-ci ; • Valider l'agenda des séances PPM IS ; • Garantir la collégialité des prises de décision : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Participation active de tous les membres permanents et invités ◦ Processus de décision par consensus ◦ Respect des opinions diverses ◦ Transparence des décisions ◦ Responsabilités partagées • Décider d'activer la procédure d'arbitrage (Cf. § Procédure d'arbitrage) en cas d'absence de consensus ; • Veiller à la mise en pratique des améliorations identifiées ; • Remonter au PPM IS les éventuels besoins de priorisation des projets du portefeuille ; • Représenter le PPM IS dans le cadre du DM.
Coordinateur·trice	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir le bon déroulement des séances du PPM IS : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Proposition d'agenda, ◦ Planification, organisation et coordination des séances et présentations, ◦ Logistique, ◦ Animation de la séance, ◦ Contrôle et mise à disposition des supports de réunion

	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir et consolider les rapports des projets/programmes afin de présenter les KPI ; • Communiquer les informations et décisions du PPM IS aux parties prenantes concernées ; • Assurer le suivi des décisions prises au PPM IS ; • Assurer l'application des standards PPM IS par les CP de projet/programme ; • Fournir le support nécessaire aux Mandant·es et aux CP durant le cycle de vie des projets/programmes ; • Assurer, en collaboration avec les parties impliquées, l'exactitude des informations remontées dans les outils informatiques de suivi (ex : outil de gestion de projet) • Proposer des mesures d'amélioration continue pour les processus du PPM IS.
Responsable financier·ère	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les plans de financement des projets et programmes ; • Évaluer les impacts des déviations financières demandées par rapport aux budgets alloués ; • Évaluer et challenger les métriques financières des projets/programmes à chaque passage de phase ou selon besoin ; • Se coordonner avec les responsables financiers VPO, VPF et les RFF.
Responsable projets État-Major VPO	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les opportunités d'optimisation des processus PPM IS.

9. FORMAT ET CONTENU DES REUNIONS

Fréquence : 1 fois par mois (ou à titre exceptionnel) au format hybride (présentiel et à distance)

L'agenda des séances est découpé en trois parties principales :

- **Entrées des nouveaux projets/programmes dans le portefeuille**

Selon les fréquences suivantes :

- Demand Management : trois fois par année (ou selon besoin)
- Programmes stratégiques⁵ : tout au long de l'année

- **Présentation état d'avancement / Passage de phase/ clôture**

Les Mandant·e et leurs CP présentent, selon la planification définie, les éléments pertinents afin d'obtenir les validations requises.

- **Évaluation de santé du portefeuille**

Le·la Coordinateur·rice du PPM IS présente l'état de santé du portefeuille et passe en revue les risques pertinents pour la période passée et future ainsi que les dépendances entre les projets

Des sujets additionnels peuvent également être ajoutés à l'ordre du jour

10. DEPENDANCES ET COORDINATION

Les niveaux suivants de dépendances sont identifiés :

- **Dépendance entre projets du portefeuille PPM IS**

Analyse, coordination et compte rendu, effectués par la Le·la Coordinateur·rice PPM IS

- **Dépendance entre les portefeuilles Infrastructure et PPM IS**

Analyse, coordination et compte rendu, effectués par le·la Chef·fe de Service ITOP

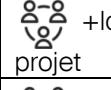
- **Dépendance avec les autres projets et portefeuilles de la VPO**

Analyse, coordination et compte rendu, effectués par le·la Responsable Données et Projets VPO

11. COMMUNICATION

La matrice ci-dessous définit les différents canaux de communication/information utilisés dans le cadre du PPM IS et les responsables :

⁵ Les « Programmes stratégiques » de la VPO regroupent les programmes des constructions, les programmes issus des masterplans, ainsi que des programmes répondant à un besoin stratégique plus urgent et ponctuel.

Destinataire	Canaux	Fréquence	Format	Responsable
Présidence / Vice-présidences/ Facultés	Tableaux de bord	Mensuelle /Temps réel		Coordinateur·trice PPM IS
	Rapports sur l'état projet/programme	Mensuelle /trimestrielle		CP
	Membres invités aux séance PPM IS	Mensuelle		Membres invités
Mandant·es	Rapports sur l'état projet/programme	Mensuelle /trimestrielle		CP
	Procès-Verbal de séance PPM IS	Selon besoin		Coordinateur·trice PPM IS
Membres du PPM IS	Tableaux de bord	Mensuelle / Temps réel		Coordinateur·trice PPM IS
	Rapports sur l'état projet/programme			
	Président du PPM IS	Mensuelle /selon besoin		Président du PPM IS
CP	Membres PPM IS	Mensuelle /selon besoin		Membres du PPM IS
	Procès-Verbal de séance PPM IS	Mensuelle		Coordinateur·trice PPM IS

12. TABLEAUX DE BORD ET METRIQUES

Le·la Coordinateur·trice du PPM IS met à disposition des KPI permettant de visualiser la santé du portefeuille et des projets. Ces indicateurs reflètent la santé notamment en termes de ressources financières et humaines, risques, délais et périmètre.

Les KPI et différents tableaux de bord sont mis à jour tous les mois ou en temps réel et soumis à amélioration continue.

13. PROCEDURES

13.1 Gestion des déviations

A. Pour les projets numériques (« de digitalisation ») et d'infrastructure

Durant leur cycle de vie, les projets peuvent faire face à des écarts positifs de leurs coûts externes.

Un nouveau processus de validation des écarts de cashout projet a été validé par le VP de la VPO en décembre 2024. Les droits de validation s'appuient sur les limites du droit de signature du registre des signatures EPFL (<https://www.epfl.ch/campus/services/purchasing/signatures/>)

Le droit de validation du PPM IS pour les écarts allant jusqu'à 50KCHF pour les projets de digitalisation et 100KCHF pour les projets d'infrastructure, est abandonné.

La validation uniquement des écarts budgétaires est abandonnée.

C'est le nouveau CPO du projet (qui résulte de l'addition des coûts du projet et de l'exploitation) qui sera soumis à validation.

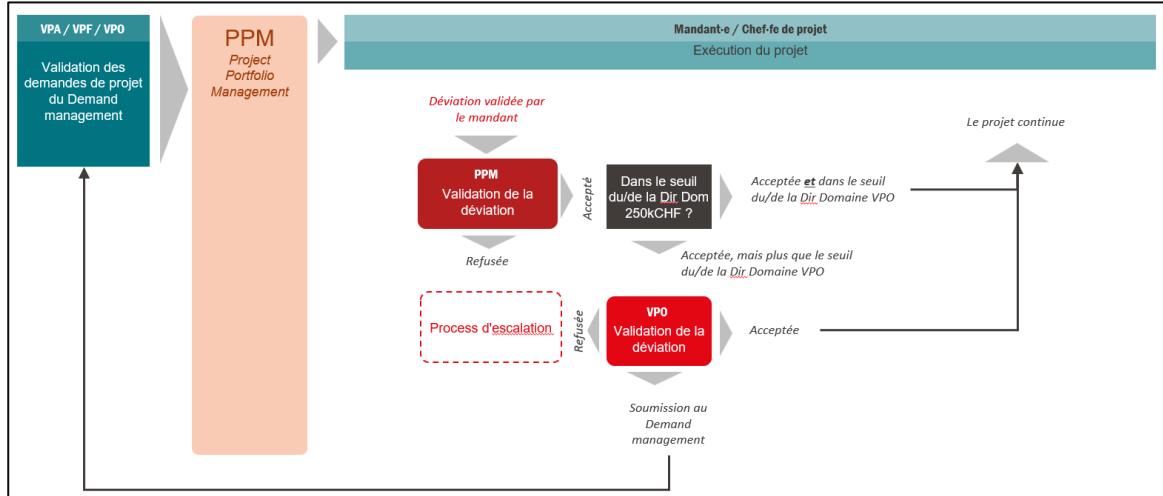
Le PPM IS intervient jusqu'à un CPO total de 250KCHF TTC.

Les décisions seront prises comme suit et par les suivantes entités/personnes :

- Le Mandant / la Mandante valide le nouveau budget du projet (cashout),

- La décision remonte ensuite aux membres du PPM IS, qui peuvent recommander une validation (ou pas). Le PPM IS (via son responsable financier) devra s'assurer que la limite des 1Mio CHF / an réservé aux projets catégorisés comme « change » est respectée,
- Les nouveaux budgets allant jusqu'à 250KCHF TTC, sont validés ensuite par le Directeur du domaine VPO (Directeur·trice du DSI)
- Les nouveaux budgets au-delà de 250KCHF TTC seront validés par le·la Vice-Président·e VPO qui, selon les cas, pourra décider de faire remonter le sujet au Demand Management.

En résumé :



B. Pour les programmes

- Les déviations budgétaires ou de ressources liées aux composants d'un programme (projets) sont arbitrées au niveau du pilotage du programme selon l'enveloppe définie.
- Les arbitrages sont faits au sein du programme afin de garantir le respect du budget alloué.
- Si le budget du programme ne peut être respecté, les demandes d'extension sont à présenter directement à la direction de l'école.

13.2 Procédure d'arbitrage

Dans le cas où un arbitrage ne pourrait pas être trouvé durant une séance du PPM IS, les organes suivants doivent être sollicités par le Président PPM IS, selon l'ordre défini :

1. DSI-Dir
2. O-Dir
3. Demand Management

Les réunions d'arbitrages sont organisées par le Président PPM IS avec l'organe sollicité et incluent les parties prenantes. Les décisions finales sont communiquées par le Président PPM IS aux parties prenantes.

13.3 Requalification d'une activité suivie ou d'un projet

Le Président du PPM IS peut proposer de requalifier une Activité Suivie en projet du portefeuille PPM IS, si durant son avancement, le CPO de celle-ci venait à dépasser les CHF 50'000 TTC. Ou encore, la (re) soumettre au processus de DM pour analyse et décision, en fonction des changements survenus (ainsi que des évolutions budgétaires ou en ressources internes par ex.).

Inversement, il peut décider de requalifier un projet du portefeuille PPM IS en Activité Suivie, si durant sa progression, celui-ci ne répondait plus aux critères et seuils définis pour être suivi au PPM IS.

Dans le cadre d'une requalification, les critères suivants sont évalués :

- Coût total du projet sur 5 ans (incluant coût d'investissement et coût d'exploitation) ;
- Importance stratégie au niveau du SI de l'EPFL ou des processus clés de l'école ;
- Risques et impacts concernant la cybersécurité et la protection des données.

La décision finale d'inclure une Activité Suivie dans le PPM IS ou d'exclure un projet est prise collégialement par les membres du PPM IS dans le cadre d'une réunion mensuelle.

13.4 Procédure allégée / Exclusion d'un projet du portefeuille PPM IS

Si la nature d'un projet ne représente qu'un risque limité et que la dépense ne consiste pas à acquérir un nouveau système informatique, les membres du PPM IS peuvent exclure un projet du portefeuille. Cette procédure d'exception basée sur la bonne gestion des risques, a pour but d'éviter de complexifier l'atteinte des objectifs d'une Activité Suivie sans que cela ne soit pertinent.

Un tableau d'analyse de l'exception est présenté aux membres du PPM IS lors des séances, afin de valider le choix de requalification.

13.5 Remontée d'information ou demande de validation de la part des Activités Suivies

Si un projet suivi dans le portefeuille est requalifié en Activité Suivie, il sort du périmètre du PPM IS.

Cependant il existe des exceptions :

- Si le PPM IS a exprimé formellement un besoin d'information (ponctuelle ou selon les cas) ;
- En cas d'impact sur le budget alloué aux projets de « digitalisation » : déviation budgétaire ou glissement de budget d'une année sur l'autre ;
- En cas d'impact sur les ressources affectées aux projets du PPM IS ;
- En cas de déviation importante du périmètre ;
- En cas de non-respect d'un délai de réalisation du projet imposé par le CEPF lors de sa recommandation ou confirmé par l'EPFL lors de sa prise de position.

- Fin du document -

Annexes

Liste des membres

Rôle	Prénom Nom
Président	Bruce Colombet
Coordinatrice	Chiara Mugelli von Burg
Responsable financier	Sophie Meyer
Responsable projets État-Major VPO	Alfredo Sanchez
Représentante Présidence	Gaël Anex
Représentant VPA	Paul Sunderland a.i. Patrick Jermann
Représentant VPF	Olivier Colomb
Représentante VPH	Nicolas Meyer
Représentante VPI	Natacha Putallaz
Représentant VPS	Manuel Cubero-Castan
Représentant Facultés, Centres et Plateformes	Gaël Anex
Responsables du DSI	Rafael Corvalán (Directeur de domaine) Philippe Morel (ITOP) Eric Cardoso (ISAS) Jean-Maurice Jeannerat (ISCS)

Liste des invités

Rôle	Prénom Nom
Représentant·e DA	Élise Morillon Meliani Romain Wagner
Architecte des Systèmes d'Information	Frédéric Pitteloud
Gouvernance des données	Christopher Provençal
DPO	Chiara Tanteri
Responsable Chef·fes de Projet	Julie Carpentier Boullay
RSSI	Jean-François Dousson
Responsable du portefeuille des services IT	Gabriel Luca
Responsable du Support IT Service Desk	Anthony Ciavardini