

Version du 31 mars 2026

Administration numérique suisse (ANS)

Stratégie propriétaire de l'ANS concernant eOperations Suisse SA

Définie par l'organe de direction politique le 23 avril 2026



Tables des matières

1	Contexte	3
2	Principes fondamentaux et champ d'application	3
3	Objectifs	4
4	Directives	6
5	Rôle de l'actionnaire majoritaire	10
6	Communications	10
7	Publicité	10
8	Mise en œuvre de la stratégie propriétaire	10
9	Référence à d'autres bases	10
10	Entrée en vigueur et révision périodique	10



1 Contexte

La société eOperations Suisse SA, dont le siège est à Berne (ci-après « eOperations »), a été fondée en 2018 par la Conférence suisse sur l'informatique (ci-après « CSI »). La CSI, la Confédération et la Conférence des directeurs cantonaux des finances ont soutenu la création d'eOperations en tant que projet stratégique s'inscrivant dans le plan prioritaire E-Government Suisse. En 2024, la CSI a cédé sa participation majoritaire dans eOperations à l'organisation de collaboration Administration numérique suisse (ci-après « ANS » ou « actionnaire majoritaire »), organisation qui a succédé à la CSI.

À la date d'adoption de la présente stratégie propriétaire, outre l'actionnaire majoritaire ANS, la Confédération, tous les cantons, de nombreuses villes et communes ainsi que des organisations de collectivités publiques sont actionnaires d'eOperations, chacun détenant une action. Les actionnaires sont généralement aussi des clients des prestations d'eOperations (ci-après « actionnaires minoritaires » ou « clients »).

À ce jour, l'actionnaire majoritaire n'a pas défini de stratégie propriétaire pour eOperations. La présente stratégie propriétaire est formellement adoptée par l'ANS (représentée par son organe de direction politique). L'ANS tient compte, en raison de sa genèse et de son organisation au sens multilatéral, également des intérêts des actionnaires minoritaires et des clients d'eOperations.

2 Principes fondamentaux et champ d'application

Cette stratégie propriétaire sert à la gestion d'eOperations par l'ANS en tant qu'actionnaire majoritaire. Elle constitue, en raison de la participation majoritaire qualifiée durable de l'ANS, une base et un cadre durables pour la stratégie d'entreprise d'eOperations.

Cette stratégie propriétaire repose sur la stratégie de l'ANS en vigueur et publiée, en particulier sur les objectifs qui y sont définis, lesquels sont concrétisés par le plan de mise en œuvre annuel de l'ANS. La collaboration entre l'ANS et eOperations, en tant qu'organisation spécialisée, se fonde sur l'art. 2, al. 5, de la convention-cadre de droit public relative à l'administration numérique suisse (ci-après « convention-cadre »). La participation de l'ANS à eOperations et l'exercice des droits d'actionnaire sont régis par l'art. 2, al. 2 à 5, du règlement de gestion et financier de l'ANS (ci-après « règlement »).

La présente stratégie propriétaire constitue pour tous les organes de l'ANS une stratégie contraignante au sens de l'art. 2, al. 5, du règlement, notamment en ce qui concerne l'exercice des droits en tant qu'actionnaire d'eOperations. En cas de contradictions substantielles entre la présente stratégie propriétaire et les statuts ou tout autre document relevant du droit des sociétés d'eOperations, les dispositions de la présente stratégie propriétaire prévalent pour les organes de l'ANS et les organes compétents de l'ANS veillent, par l'exercice correspondant de leurs droits de vote, à ce que les organes compétents d'eOperations adaptent les documents concernés relevant du droit des sociétés afin de lever ces contradictions.

3 Objectifs

3.1 Objectifs politico-stratégiques

Les objectifs politico-stratégiques de l'ANS, définis ci-après, reflètent les intérêts essentiels de l'ANS vis-à-vis d'eOperations.

Positionnement général et domaine d'activité

eOperations est une organisation soutenue conjointement par la Confédération, les cantons, les villes et les communes suisses, qui agit dans l'intérêt public (ci-après « intérêt public ») à travers les trois niveaux fédéraux de la Suisse (ci-après « niveaux fédéraux ») en tant que prestataire de services pour la mise en œuvre de coopérations dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (ci-après « TIC ») au sein de l'administration publique des collectivités (ou des organisations soutenues par les collectivités) de tous les niveaux fédéraux (ci-après « collectivités »). eOperations ne fournit pas de services « sur le marché privé » aux particuliers.

L'activité principale d'eOperations consiste en l'acquisition, la mise en place et l'exploitation de ressources TIC, ainsi qu'en l'acquisition et la fourniture de services liés à ces ressources, dans le cadre de coopérations TIC entre collectivités publiques. Les possibilités entrepreneuriales offertes par la forme juridique d'eOperations doivent être exploitées dans un souci d'optimisation économique et de proximité avec les clients. De par ses caractéristiques juridiques (en tant que personne morale), eOperations constitue un complément « opérationnel » de l'ANS.

eOperations respecte en permanence le principe constitutionnel de neutralité concurrentielle et agit dans l'intérêt public de la population suisse, de l'économie et des services administratifs de toutes les collectivités.

Objectifs politiques, définition de l'intérêt public et de la « valeur ajoutée »

eOperations génère les plus-values suivantes dans l'intérêt public (ci-après « plus-value ») :

- des plus-values directes grâce à l'allègement de la charge de travail de l'administration publique, aux échanges entre spécialistes, à la stabilité, à la sécurité, aux économies réalisées grâce à l'efficacité et aux synergies (économies d'échelle) et à un pouvoir d'achat accru en tant qu'organisme d'achat par le regroupement des besoins.
- des plus-values indirectes grâce à l'acquisition de produits et de prestations TIC uniformes ou coordonnés, ainsi que grâce à l'effet harmonisant des achats groupés.

L'identification, en particulier des plus-values indirectes, s'effectue par une approche coopérative et dans le cadre d'une collaboration, d'une mise en réseau et d'une coordination étroites avec l'ANS et les clients, axées sur les besoins et les solutions.

Axes de développement majeurs

Compte tenu de son positionnement et de ses caractéristiques réelles (neutralité thématique et proximité administrative), eOperations doit, dans le cadre des objectifs susmentionnés et au nom de l'intérêt général, se concentrer en priorité sur les axes de développement suivants (par ordre décroissant de priorité) :

- Orientation plus marquée vers le développement, le perfectionnement ainsi que la diffusion de solutions informatiques évolutives pour les services administratifs numérisés à tous les niveaux fédéraux
- Renforcement d'eOperations en tant que centrale d'achat des collectivités publiques et par le regroupement des besoins

Le développement, le perfectionnement et la diffusion de solutions informatiques s'effectuent sur la base d'un étroit échange technique et stratégique avec l'ANS. eOperations doit ainsi pouvoir aborder de manière plus proactive des projets présentant une valeur ajoutée pertinente à tous les niveaux fédéraux, ce faisant dans le cadre étroit d'un échange technique et de planification avec l'ANS. eOperations identifie ces valeurs ajoutées de manière globale et examine les projets appropriés du point de vue de leur mise en œuvre. Elle se concerta avec l'ANS pour la hiérarchisation de ses domaines d'activité, les prochaines étapes (en particulier le concept d'exécution) et de l'attribution des mandats correspondants, y compris le financement et prend en compte les objectifs de la stratégie de l'ANS.

3.2 Objectifs économiques et financiers

L'ANS n'a aucun intérêt financier vis-à-vis d'eOperations. La priorité est donnée à une prestation de services efficace et économique, conformément aux objectifs politico-stratégiques et dans le cadre d'un développement durable de l'entreprise. C'est pourquoi le principe de la couverture durable des coûts (« principe de couverture des coûts ») et l'absence de but lucratif, au sens d'une interdiction de distribution des bénéfices s'appliquent. Les bénéfices éventuels doivent être réinvestis dans les projets d'eOperations, conformément aux objectifs politico-stratégiques. eOperations renonce par conséquent à tout financement externe par des acteurs privés, dans la mesure où cela pourrait entraîner une dépendance économique et nuire à la sauvegarde de l'intérêt public.

En vertu du principe de couverture des coûts, eOperations finance ses activités par le biais de projets concrets et de mandats ; elle reste ainsi « axée sur les mandats ». eOperations peut soumettre des demandes motivées d'attribution de mandats à l'attention de l'ANS dans la mesure où les plus-values ne peuvent être financées par d'autres moyens. La réalisation du projet s'effectue, sauf disposition contraire dans des cas particuliers, en application des dispositions légales relatives au mandat conformément au CO.

Le prix d'achat ou d'émission des actions d'eOperations doit être maintenu aussi constant que possible. Le conseil d'administration d'eOperations propose à l'assemblée générale dès que possible, une augmentation de capital, dans la mesure où la participation d'autres actionnaires n'est plus possible sans perte de la majorité qualifiée de l'ANS.

3.3 Objectifs sociaux et écologiques

eOperations veille à mettre en place une organisation du travail et une politique du personnel modernes, socialement responsables, transparentes et respectueuses des principes éthiques. Elle encourage la performance et le développement des compétences de ses employés et veille

à limiter les pertes de savoir-faire grâce à la stabilité de son personnel. Elle veille au respect de la loi sur l'égalité, de l'égalité salariale et des dispositions en matière de sécurité et de santé au travail, et fournit les justificatifs correspondants, y compris lors des appels d'offres, par le biais d'une auto-déclaration. En ce qui concerne le niveau des rémunérations et l'étendue des avantages supplémentaires accordés aux employés, eOperations s'aligne en premier lieu sur les entreprises publiques du secteur des TIC.

eOperations veille, par des mesures organisationnelles et de gestion du personnel appropriées, à ce que les objectifs politico-stratégiques de puissent être atteints de manière durable. Elle veille en particulier à ce que ses propres employés disposent de qualifications professionnelles suffisantes grâce à un recrutement et à une formation continue adaptés, et veille à ce que les connaissances spécialisées pertinentes puissent être concentrées de manière durable au sein d'eOperations.

4 Directives

La gestion d'eOperations Suisse par l'ANS s'effectue au niveau politique et stratégique par l'exercice du droit de vote en vertu du droit des sociétés anonymes lors de l'assemblée générale, en tant qu'organe suprême de la société anonyme, et au niveau opérationnel sur la base de contrats, par le biais de mandats concrets confiés par l'ANS, en tant que mandante, à eOperations, en tant que client.

4.1 Directives relatives à l'organisation de l'entreprise

La création de succursales, la prise de participation ou l'acquisition d'entreprises, ainsi que toute fusion ou coopération (de droit des sociétés et/ou contractuelle), y compris celles fondées sur l'objet statutaire accessoire, ne peuvent avoir lieu qu'avec l'accord préalable de l'ANS.

4.2 Directives relatives au conseil d'administration

Le principe d'indépendance (art. 717, al. 1, CO) s'applique à tous les membres du conseil d'administration et l'ANS renonce expressément à donner des instructions contraignantes aux membres du conseil d'administration en matière de vote et de collecte d'informations.

La composition du conseil d'administration repose sur les critères suivants : l'accent est mis sur les compétences techniques dans le domaine des TIC, le réseau de relations avec les milieux politiques, l'administration, les conférences sur les TIC et les instances spécialisées, ainsi que sur une bonne compréhension des intérêts publics, en veillant à prendre en compte, dans la mesure du possible, tous les niveaux fédéraux, les langues officielles suisses et l'équilibre entre les sexes.

eOperations conclut avec tous les membres du conseil d'administration et, dans la mesure où l'exercice du mandat repose sur un contrat de travail du conseil d'administration, avec l'employeur du conseil d'administration, des contrats de mandat qui régissent notamment l'existence et l'étendue de l'assurance responsabilité civile des organes, le comportement en cas de conflits d'intérêts conformément à l'art. 717a CO et la relation entre les obligations de loyauté relevant du droit des sociétés anonymes et celles relevant le cas échéant du droit du travail. Les

membres du conseil d'administration évitent toute apparence juridique de représentation de collectivités publiques liée à des instructions. En cas de conflits d'intérêts durables entre ses membres et les intérêts de l'ANS ou de ses organismes responsables, le conseil d'administration en informe immédiatement l'ANS.

Avant leur élection au conseil d'administration ou à la direction, le conseil d'administration demande aux candidats un extrait du registre des poursuites et du casier judiciaire.

eOperations renonce à verser des honoraires aux membres du conseil d'administration (rémunération de base et jetons de présence), mais peut, sur présentation de justificatifs et dans la mesure où cela est justifié par les usages commerciaux et conforme à la présente stratégie propriétaire, verser des indemnités pour frais.

4.3 Exigences en matière de conformité juridique

eOperations veille au respect du cadre juridique, en particulier dans les domaines de l'exonération fiscale, du droit des marchés publics, du droit des cartels (neutralité concurrentielle) et de la protection des données. Le respect du cadre juridique en matière de droit des marchés publics, de droit de la concurrence et de protection des données est vérifié périodiquement par des experts reconnus pour le compte d'eOperations, au moins tous les 5 ans ou en cas de révisions législatives importantes.

Droit des marchés publics

En matière de droit des marchés publics, eOperations veille tout particulièrement à ce que seules des collectivités publiques ou des organisations soutenues par des collectivités publiques (et non des « particuliers ») participent à eOperations, et à ce que les mandats soient exclusivement attribués à des collectivités publiques ou à des organisations soutenues par des collectivités publiques (justification par la liste des membres). Le conseil d'administration d'eOperations applique ces exigences en matière de droit des marchés publics sur la base des clauses de restriction statutaire et/ou contractuelles.

Neutralité concurrentielle

Les éventuelles subventions sont comptabilisées séparément de l'activité commerciale chez eOperations, de sorte qu'un subventionnement croisé et une distorsion de la concurrence peuvent être exclus.

Exonération fiscale

Les conditions et obligations en vigueur des autorités fiscales compétentes en matière d'exonération fiscale supposent l'exercice d'une mission de service public, la neutralité concurrentielle, l'affectation exclusive et irrévocable des fonds à des fins exonérées d'impôt ainsi que la notification de toute modification des statuts et des règlements à l'autorité fiscale compétente. Avant l'entrée en vigueur de toute modification des statuts et des règlements susceptible d'affecter les conditions et obligations en vigueur fixées par les autorités fiscales compétentes, eOperations examine, avec l'aide d'experts fiscaux, la nécessité d'un ruling fiscal.



Protection des données

eOperations respecte les dispositions légales en vigueur en matière de protection des données. Les prestations d'eOperations favorisent la protection des données ; pour chaque service, il existe une analyse des besoins en matière de protection des données ainsi qu'un concept de sécurité de l'information et de protection des données, soumis à un contrôle périodique tous les 5 ans. La réglementation contractuelle du lieu de traitement des données avec les donneurs d'ordre s'appuie sur les conditions générales en vigueur pour les prestations TIC de l'ANS.

4.4 Exigences en matière de normes de qualité et de sécurité

Toutes les activités d'eOperations répondent à des normes de qualité et de sécurité uniformes (ci-après « normes »). Elles s'alignent sur les normes habituelles du secteur public. Ces normes sont consignées par écrit par eOperations, publiées sur le site web de l'entreprise et révisées chaque année.

La société eOperations respecte au minimum les normes mentionnées ci-après dans leur version en vigueur et publiée :

- Conditions générales de vente pour les prestations TIC de l'ANS
- Normes d'administration en ligne de l'association eCH
- Code de conduite pour l'exploitation de dataroom fiables fondées sur l'autodétermination numérique (approuvé par le Conseil fédéral)
- Norme d'accessibilité de niveau AA pour les sites web et les applications web accessibles

eOperations réalise chaque année des enquêtes de satisfaction auprès des clients concernant ses services, informe l'ANS des résultats de ces enquêtes et les publie sous une forme appropriée.

4.5 Directives en matière de gestion des risques

eOperations évite les risques entrepreneuriaux susceptibles d'entraîner une perte de capital au sens du droit des sociétés anonymes et/ou une atteinte à sa réputation sur le plan politique et/ou professionnel. Avant d'exercer des activités commerciales présentant un risque exceptionnel et/ou une importance politico-stratégique élevée, une concertation a lieu avec l'ANS.

eOperations élabore des mesures appropriées pour l'optimisation durable de la gestion des risques et met en place un système de contrôle interne. La gestion des risques ne se limite pas aux risques financiers et englobe notamment les risques liés à la réputation d'eOperations et de l'ANS en tant qu'actionnaire majoritaire ou en tant que donneur d'ordre.

eOperations veille à disposer d'une couverture d'assurance adéquate, notamment en matière de responsabilité civile d'entreprise.

Tous les membres du conseil d'administration et de la direction signent exclusivement collectivement à deux, tant en matière de droit commercial que dans les relations bancaires. Le conseil



d'administration veille à la publication correcte des types de signature prévus par le droit commercial au registre du commerce.

4.6 Directives relatives à la présentation des comptes et à l'organe de révision

La comptabilité est tenue exclusivement conformément au CO. eOperations dispose d'un organe de révision conformément au CO. Toute renonciation à l'organe de révision est exclue.

4.7 Exigences en matière d'efficacité

Le service eOperations veille à ce que l'efficacité des processus soit régulièrement contrôlée et, si nécessaire, optimisée de manière durable grâce à une organisation adaptée et/ou à l'acquisition de technologies plus performantes et d'innovations. L'objectif est d'offrir la meilleure qualité de service possible tout en garantissant un rapport qualité-prix raisonnable.

4.8 Directives relatives au flux d'informations

eOperations informe sans délai l'ANS de toutes les décisions, modifications et événements exceptionnels et significatifs ayant une incidence sur la réalisation des objectifs définis dans la présente stratégie propriétaire et sur le respect des directives définies dans celle-ci. La communication publique de tels événements s'effectue après une concertation avec l'ANS.

Par ailleurs, l'information des actionnaires s'effectue conformément aux dispositions du droit des sociétés anonymes.

4.9 Directives relatives au contrôle axé sur les tâches

Outre les droits de l'ANS en vertu du droit des sociétés anonymes, le conseil d'administration d'eOperations respecte les directives suivantes en matière de contrôle lié aux tâches :

Directives relatives à la stratégie d'entreprise

Le conseil d'administration d'eOperations élabore la stratégie d'entreprise sur la base et en conformité avec la présente stratégie propriétaire, qui est réexaminée périodiquement et adaptée si nécessaire. Il informe l'ANS du processus stratégique sous une forme appropriée.

Entretiens avec les actionnaires

L'ANS et eOperations, représentées par le président ou un membre délégué du conseil d'administration, mènent au moins une fois par an des entretiens avec les actionnaires sur la réalisation des objectifs définis dans la présente stratégie propriétaire et le respect des directives qui y sont définies.

Rapports

eOperations établit chaque année, en complément du rapport annuel au sens du droit des sociétés anonymes, un rapport sur la réalisation des objectifs définis dans la présente stratégie propriétaire et le respect des directives qui y sont définies, et le transmet à l'ANS dans les deux



mois suivant la clôture de l'exercice à l'attention de l'organe de direction politique de l'ANS (en allemand et en français). Le rapport mentionne expressément tous les écarts significatifs éventuels par rapport à cette stratégie propriétaire, accompagnés d'une justification correspondante (selon le principe « comply or explain »), ainsi que, en particulier, le montant total des rémunérations versées aux membres de la direction au cours de l'exercice écoulé.

5 Rôle de l'actionnaire majoritaire

L'actionnaire entend soutenir eOperations dans la réalisation de ses objectifs, notamment par une collaboration coopérative et des échanges réguliers.

6 Communications

Les communications d'eOperations relatives à la participation de l'ANS ou à la présente stratégie propriétaire sont adressées, sauf disposition contraire expresse dans la présente stratégie, au Secrétariat général du Département fédéral des finances (SG-DFF), à l'attention du ou des clients de la Confédération et des cantons ou, en cas d'empêchement, de leur suppléant ou suppléante.

7 Publicité

Cette stratégie propriétaire concerne une entreprise publique et est donc, par principe, publique. eOperations favorise la prise de connaissance et la compréhension de cette stratégie par les actionnaires minoritaires.

8 Mise en œuvre de la stratégie propriétaire

L'ANS veille à la mise en œuvre de cette stratégie propriétaire en privilégiant un contrôle axé sur les tâches et, si nécessaire, un contrôle axé sur l'entreprise. Le contrôle axé sur l'entreprise s'effectue par l'exercice des droits découlant du droit des sociétés anonymes (en particulier l'exercice du droit de vote) de l'ANS au sein d'eOperations. La représentation et les instructions correspondantes de la part de l'ANS sont régies par les dispositions du règlement.

9 Référence à d'autres bases

Dans la mesure où la présente stratégie propriétaire, les documents de droit des sociétés applicables ou le CO ne contiennent pas de règles en matière de gouvernance d'entreprise, eOperations s'aligne sur les lignes directrices et les recommandations du « Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance » en vigueur et publié.

10 Entrée en vigueur et révision périodique

La présente stratégie propriétaire entre en vigueur après son approbation par l'organe de direction politique de l'ANS le 23 avril 2026. La présente stratégie propriétaire est réexaminée périodiquement par l'organe de direction politique de l'ANS dans le cadre du cycle d'élaboration de la stratégie de l'ANS ou en cas de changements significatifs de la situation juridique ou factuelle, et adaptée si nécessaire.