

Entretien avec

Christa Hostettler, directrice de l'Office fédéral des transports



Maurice Lindgren, suisse.ing: Christa Hostettler, vous êtes depuis août 2024 la nouvelle directrice de l'Office fédéral des transports (OFT). Comment évaluez-vous aujourd'hui l'état des infrastructures suisses, notamment ferroviaires?

Christa Hostettler: Nos infrastructures sont globalement en excellent état, y compris le réseau ferroviaire. Néanmoins, garantir leur modernité et leur adéquation aux besoins est un travail de longue haleine. La priorité est d'entretenir le réseau existant et de lui allouer des ressources suffisantes. Dans le domaine des transports, la croissance de la mobilité annoncée par les prévisions exige une augmentation des capacités et, par conséquent, de nouvelles extensions. Sans ces investissements, nous risquons d'atteindre un point où des temps d'attente devront être imposés aux voyageurs.

Bien que la Suisse soit mondialement reconnue pour la qualité de ses infrastructures, on observe un certain scepticisme à leur endroit: rejet de l'extension des autoroutes en votation populaire, voix critiques au sein même des Chemins de fer fédéraux (CFF) contre l'expansion du réseau ferroviaire, opposition locale à des projets énergétiques... Comment analysez-vous cette situation?

Toutes ces critiques ne relèvent pas des mêmes dynamiques. Les CFF soutiennent bien entendu le développement des infrastructures, mais il leur revient aussi d'alerter sur les limites du système: nous ne pouvons construire qu'à la mesure des capacités de production de l'offre actuelle. En revanche, les critiques plus fondamentales relèvent d'une autre logique. Nous devons mieux expliquer l'utilité de ces projets. Prenons l'exemple de la logistique du fret: elle est essentielle pour notre économie, et pourtant on en parle très peu. Enfin, il y a aussi les critiques émanant de particuliers ou d'organisations défendant des intérêts spécifiques. Nous mettons tout en œuvre pour concilier ces attentes et trouver des solutions équilibrées. Mais il est évident que toute construction d'infrastructure implique des interventions sur le terrain.

À l'échelon politique national, le consensus reste généralement fort. Mais lorsqu'il s'agit de projets concrets, des résistances apparaissent: «On n'a pas toujours besoin de plus», «Oui, mais pas ici»... Quelle responsabilité politique attribuez-vous à l'OFT?

Notre rôle est de démontrer, de manière claire et convaincante, qu'une offre performante en transports publics passe nécessairement par des infrastructures adaptées. L'agrandissement des gares et la construction de voies doubles sont généralement bien acceptés. En revanche, l'aménagement ou la création de zones de triage et de stationnement pour les trains suscite beaucoup plus de réticences, alors qu'il s'agit d'un problème majeur. Sans ces infrastructures, l'offre ne pourra pas être améliorée comme prévu. Il nous faut donc mieux faire comprendre cette nécessité.

Il est souvent question d'optimisation plutôt que d'extension, et la tarification de la mobilité semble de toute évidence inévitable. Dans ce contexte, la gestion des données constitue un vrai défi. Où en est le projet fédéral d'infrastructure nationale de données sur la mobilité (MODI)?

Le principal obstacle à la tarification de la mobilité n'est pas la gestion des données, mais l'acceptation politique d'une régulation des flux via le porte-monnaie. Actuellement, l'idée de faire payer plus cher les pendulaires ne rallie pas de majorité, sachant que le degré d'urgence reste tolérable. D'autres mesures peuvent cependant avoir un effet incitatif, comme les billets dégriffés dans les transports publics ou une meilleure information sur les itinéraires alternatifs. C'est là qu'intervient la MODI: nous disposons aujourd'hui d'une quantité énorme de données sur la mobilité, que nous exploitons encore très peu. Le projet vise à créer une infrastructure de données permettant un échange standardisé de ces informations. À la clé, par exemple, une meilleure gestion du trafic en orientant les automobilistes vers les parkings les plus adaptés, bien au-delà des simples systèmes de guidage locaux, ou encore la possibilité pour les usagers

«Prenons l'exemple de la logistique du fret: elle est essentielle pour notre économie, et pourtant on en parle très peu.»

des transports publics d'ajuster leur itinéraire en temps réel en cas de perturbation. L'objectif de la MODI, en bref, est d'améliorer la prise de décision des usagers, des entreprises et des services publics, notamment les secours d'urgence. Nous allons soumettre ce projet sous peu au Conseil fédéral, puis au Parlement, car il requiert encore la mise en place d'un cadre légal.

La réussite des projets repose sur une collaboration efficace entre l'OFT, les exploitants ferroviaires et les bureaux d'ingénieurs. Comment percevez-vous votre coopération avec ces derniers?

Le dialogue régulier avec les CFF et, dans une certaine mesure, avec suisse.ing et les bureaux d'ingénieurs est essentiel. Il nous permet entre autres d'améliorer la coordination entre les projets routiers et ferroviaires. L'OFT, en tant qu'autorité, n'a jamais vocation à être maître d'ouvrage: notre mission est d'autoriser et de financer les projets. Dans le cadre de la procédure d'approbation des plans, la responsabilité technique des dossiers incombe entièrement aux entreprises ferroviaires qui en font la requête.

suisse.ing maintient un échange annuel avec l'OFT au niveau des chefs de service, ce que nous apprécions vivement. Un sujet récurrent est la qualité des dossiers: d'un côté, on pointe du doigt le manque d'exhaustivité des soumissions; de l'autre, on s'interroge sur le niveau de détail requis par l'OFT...

Il est vrai que la qualité des dossiers n'est pas toujours irréprochable, avec pour corollaire des demandes de précisions, des allers-retours supplémentaires et une complexification des procédures d'autorisation. Il en résulte des retards dans les projets, des surcoûts et parfois même de la frustration chez les parties impliquées. C'est la question de la poule ou de l'œuf: sommes-nous contraints d'effectuer des contrôles approfondis en raison de la qualité variable des dossiers? ou bien les bureaux feraient-ils d'emblée un meilleur travail s'ils savaient que nous allégerons nos vérifications et que, partant, ils ne bénéficient plus d'aucun filet de sécurité? J'ai le sentiment que cette question reste insuffisamment tranchée et que la répartition des rôles n'est pas toujours appliquée de manière cohérente. Avec les volumes de projets à venir, il est crucial d'y remédier.

Les procédures d'approbation des plans (PAP) deviennent de plus en plus complexes et lentes, ce qui n'est dans l'intérêt ni des planificateurs ni de l'OFT. Avez-vous des mesures prévues pour pallier cet écueil?

L'optimisation de ces procédures est une tâche permanente à l'OFT. Nous avons introduit plusieurs simplifications ces dernières années, comme l'élargissement du champ des constructions pouvant être réalisées sans procédure. Nonobstant, certains facteurs échappent à notre contrôle: les normes environnementales sont devenues plus strictes, et les projets en zones densément peuplées sont de plus en plus contestés, parfois jusqu'au Tribunal fédéral. Il ne faut pas oublier que nous traitons près de 500 procédures d'approbation par an, dont la majorité se déroule sans problème.

La numérisation des processus de planification est perçue comme un levier propre à accélérer et à améliorer les procédures. Où en est l'OFT à cet égard?

Nous avons récemment mené une étude pour évaluer l'usage des outils numériques au sein de l'office et constaté un fort potentiel d'amélioration. Certains processus fonctionnent déjà bien: les demandes d'approbation doivent être soumises par voie électronique, et les décisions sont également délivrées sous format numérique. Toutefois, d'autres avancées nécessitent des investissements, et les restrictions budgétaires strictes imposées par le Parlement freinent nos efforts en la matière.

Un projet de révision de la directive relative à l'ordonnance sur la procédure d'approbation des plans, qui date de 2013, a été mis sur les rails. La modélisation des données du bâtiment (BIM) y sera-t-elle intégrée? Quel est le calendrier? Ce projet dépend-il également de la loi sur l'identité électronique (e-ID), contre laquelle un référendum a été lancé?

Le traitement de la directive est en cours. Nous sommes en contact étroit avec suisse.ing, entre autres, et le BIM fait partie des sujets abordés. Nous confrontons nos perspectives sur ce sujet avec les CFF et l'Office fédéral des routes (OFROU). Dans le cadre des PAP, il est essentiel que la mise à l'enquête publique sous forme numérique demeure accessible à tous et largement indépendante de solutions logicielles spécifiques. Or, cette exigence pose un véritable défi avec le BIM. Il existe peut-être des approches adaptées dans d'autres secteurs. Cela étant, le projet n'a aucun lien avec la loi sur l'e-ID.



Quel potentiel voyez-vous pour des évolutions organisationnelles, notamment à travers de nouveaux modèles de collaboration en partenariat, tels que le modèle d'alliance?

Les grands projets d'infrastructure comportent toujours leur lot d'incertitudes et de risques. L'évolution des coûts et le respect des délais restent insatisfaisants dans certains cas. Le modèle d'alliance repose sur l'idée d'une collaboration plus précoce et plus étroite entre les acteurs. Cette approche est intéressante, dans la mesure où elle peut élargir l'éventail des solutions possibles. Aussi l'OFT encourage-t-il le secteur à expérimenter ces formes de collaboration. L'important pour nous est que les responsabilités soient clairement définies et que nous sachions précisément qui est notre interlocuteur. L'OFT continuera de conclure des accords de mise en œuvre et de performance avec les entreprises ferroviaires et les gestionnaires d'infrastructure, comme c'est déjà l'usage. Il en va de même pour l'obligation de gérer les ressources financières de manière rigoureuse. Les exploitants ferroviaires choisiront le modèle de contrat le plus adapté: il peut s'agir d'un contrat d'entreprise, d'un contrat d'entreprise générale ou encore d'un modèle d'alliance. Il appartiendra à l'avenir de déterminer dans quelles conditions-cadres le modèle d'alliance s'imposera comme l'option contractuelle la plus pertinente d'un point de vue global.

Pour conclure, si vous aviez un souhait à formuler à l'attention des bureaux d'ingénieurs, quel serait-il?

J'en ai même deux! Exploitez pleinement la marge de manœuvre offerte par la législation et les normes existantes pour proposer des solutions efficaces et rentables aux maîtres d'ouvrage. Et veillez à former soigneusement la relève aux responsabilités qui l'attendent.

Nous y mettrons un point d'honneur! Merci de nous avoir accordé cet entretien. Nous vous souhaitons plein succès dans vos nouvelles fonctions et nous réjouissons de la poursuite de cette collaboration constructive.

«Exploitez pleinement la marge de manœuvre offerte par la législation et les normes existantes pour proposer des solutions efficaces et rentables aux maîtres d'ouvrage.»



Christa Hostettler est à la tête de l'Office fédéral des transports depuis le 1^{er} août 2024. Juriste de formation et originaire de Soleure, elle a occupé le poste de secrétaire générale de la Conférence suisse des directeurs des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP) ainsi que de la Conférence des directeurs cantonaux des transports publics (CTP). Elle a ensuite rejoint CarPostal SA en qualité de membre de la direction et de responsable de l'unité Marché et clients.