

# Collaboration avec les CFF

## Entretien avec Marco Fetz

*Le secteur de l'ingénierie entretient une relation ambivalente avec les Chemins de fer fédéraux (CFF). Donneur d'ordre majeur ouvert à l'innovation – à l'image des modèles d'alliance – et engagé dans un échange régulier avec la branche via son «dialogue opérationnel», les CFF font figure de partenaire de premier plan, largement apprécié. Des critiques récurrentes subsistent toutefois, qu'il s'agisse de la prolongation unilatérale des délais de paiement, d'exclusions de procédure ou de difficultés ponctuelles dans la conduite des projets. suisse.ing s'est entretenue avec Marco Fetz, Responsable Achats Projets de construction – Infrastructure CFF, sur ces enjeux et sur les pistes d'amélioration.*

*Maurice Lindgren, suisse.ing: Marco Fetz, merci de nous accorder cet entretien. Quel regard portez-vous sur la branche de l'ingénierie aujourd'hui, entre autres dans le cadre de sa collaboration avec les CFF?*

**Marco Fetz:** Les ingénieurs sont indispensables aux CFF. Comme maître d'ouvrage, nous travaillons avec eux en partenaires de confiance, garants de la réussite des projets et relais essentiels sur les chantiers. La collaboration se déroule sur un pied d'égalité et dans un esprit résolument orienté vers les solutions. Il en va de même dans nos relations avec leur association suisse.ing. Des rencontres régulières nous permettent de définir ensemble des standards, d'intégrer les impulsions issues de la profession et de développer des solutions innovantes et équilibrées pour toutes les parties. Cet échange est essentiel pour nous.

S'agissant de la situation du marché, la planification de nos infrastructures requiert des compétences techniques hautement spécialisées. Le marché n'est pas pléthorique, mais il reste solide. Nous continuons de recevoir un nombre satisfaisant d'offres de grande qualité à nos appels d'offres – signe de l'attractivité de nos projets et du dynamisme du secteur.

Ensemble, nous contribuons à une infrastructure fiable, performante et durable.

«Ensemble, nous contribuons à une infrastructure fiable, performante et durable.»

*L'an dernier, les CFF ont porté le délai de paiement de 30 à 45 jours. De nombreuses entreprises d'ingénierie y voient une charge financière supplémentaire. Comment cette décision unilatérale s'accorde-t-elle avec l'objectif de relations d'affaires constructives et pérennes?*

Les CFF restent confrontés aux conséquences financières de la période COVID et ont pris, dans ce contexte, différentes mesures internes et externes. L'adaptation des délais de paiement en fait partie.

Un allongement modéré de 30 à 45 jours demeure dans les usages du secteur. En contrepartie, des mesures d'accompagnement ont été mises en place afin d'atténuer les effets. Nous sommes disposés, en cas de difficulté avérée, à examiner des solutions individualisées. Les contrats en cours n'ont pas été renégociés, et les très petites entreprises dont le volume d'achats annuel est inférieur à 50 000 francs sont exclues de cette mesure. Pour les fournisseurs de plus grande taille, les CFF renoncent en outre à exiger des garanties jusqu'à 10 millions de francs dès lors qu'une évaluation favorable du risque fournisseur est établie.

Les discussions menées avec les associations et les fournisseurs ont également montré que des ajustements de processus et des simplifications numériques dans le traitement des paiements peuvent apporter un réel allègement. Des avancées significatives ont déjà été obtenues en 2025.

Les CFF sont prêts à présenter ces solutions à suisse.ing, par exemple à l'occasion d'une réunion en ligne.

*Nous y reviendrons volontiers. Les CFF procèdent également, dans d'autres domaines, à des adaptations unilatérales en s'écartant de normes SIA éprouvées, notamment en matière de renchérissement. Pourquoi les CFF n'appliquent-ils pas systématiquement la norme SIA 126?*

Les CFF se réfèrent en principe à la norme SIA 126 et l'appliquent avec constance depuis plusieurs années.

Par ailleurs, nous avons introduit deux compléments pragmatiques qui se sont révélés pertinents dans la pratique des projets: pour les contrats d'une durée inférieure à trois ans, aucun renchérissement n'est compensé; pour les contrats plus longs, les ajustements liés au renchérissement n'interviennent, à partir de la troisième année civile, que si celui-ci dépasse 2%. Cette règle se veut proportionnée, simple et de nature à renforcer la prévisibilité pour l'ensemble des parties. La transparence est primordiale à nos yeux: la réglementation applicable est clairement indiquée dans chaque dossier d'appel d'offres ou demande dans une procédure sur invitation, et nous entretenons à ce sujet un dialogue régulier avec la profession.

La norme SIA 126 fait actuellement l'objet d'une révision. Dès que la nouvelle version sera disponible, nous l'examinerons avec attention et adapterons, le cas échéant, notre pratique si une telle mesure permet de simplifier le travail en commun et demeure acceptable pour toutes les parties. Notre objectif reste de parvenir à une solution équitable, partenariale et adaptée à la pratique.



Marco Fetz est titulaire du brevet d'avocat du canton de Zurich et d'un diplôme de formation continue en management (EMBA) de l'Université de Saint-Gall (HSG). Depuis plus de vingt ans, il exerce des fonctions dirigeantes dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, principalement en lien avec les marchés publics. Il est actuellement Responsable Achats Projets de construction – Infrastructure CFF et, à ce titre, co-responsable de l'attribution de plus de deux milliards de francs par an.

*L'exclusion de deux membres reconnus de suisse.ing a suscité de vives réactions dans la branche et, selon notre appréciation, soulève des questions sur le plan juridique. Pouvez-vous préciser l'état actuel des procédures concernées?*

Le droit des marchés publics prévoit, dans des situations très spécifiques, la possibilité d'une exclusion. Il s'agit toutefois d'une mesure qui doit rester exceptionnelle – et les CFF l'appliquent en ce sens. Dans les deux procédures auxquelles vous faites référence, les adjudications sont entrées en force. Les bureaux de planification concernés n'ont pas formé de recours.

*Sur quels critères concrets les CFF fondent-ils l'évaluation des prestations de planification? Et surtout: comment entendent-ils mesurer objectivement la qualité d'un service intellectuel?*

Si nous cherchons depuis plusieurs années à accorder davantage de poids à la qualité dans l'attribution des marchés, ce n'est cependant pas si simple: la qualité réelle d'une prestation ne peut souvent être appréciée qu'après l'adjudication. Des critères comme les «personnes clés» ou leurs «références» permettent rarement aux soumissionnaires de se démarquer nettement les uns des autres lors de l'attribution des points.

À cet égard, des critères tels que l'«analyse du mandat» sont plus probants. Nous continuons néanmoins à réfléchir à des mécanismes qui valorisent les planificateurs capables de fournir, dans la durée, des prestations de haute qualité. Nous souhaitons définir, avec suisse.ing, une approche adaptée à la branche, dans le respect des principes d'égalité de traitement et de transparence.

Nous avons déjà commencé à évaluer de manière systémique la qualité lors de la phase d'exécution et à consigner ces appréciations dans une base de données, à l'instar de ce que pratiquent déjà le canton d'Argovie et, semble-t-il, désormais aussi celui de Zurich. Concrètement, nous pouvons ainsi inviter régulièrement, dans le cadre de procédures sur invitation, les bureaux qui ont fait leurs preuves.

*Venons-en à une proposition formulée par suisse.ing dans le document de position «Project Freeze», qui vise à fixer, à un moment donné, un arrêt des modifications afin d'améliorer la qualité des dossiers et la stabilité de la planification. Comment les CFF apprécient-ils cette approche? Y voyez-vous un potentiel pour la tester dans vos projets ou l'intégrer aux processus existants?*

Cette idée présente effectivement un potentiel, même si chaque projet a son propre contexte de départ.

Il doit rester possible d'intégrer des ajustements lorsque, au fil de la planification, de nouveaux éléments ou de meilleures solutions émergent. Cela étant dit, il arrive nécessairement un moment où les besoins ne peuvent plus évoluer si l'on veut garantir des plans de qualité dans les délais impartis.

*Les CFF ont un rôle d'exemplarité, en particulier en termes de transparence. Aussi suggérons-nous que les adjudications prévues à court et à moyen terme soient annoncées en amont. De même, dans les procédures en cours, les décisions de sélection devraient être expliquées de manière moins opaque afin d'en faciliter la compréhension.*

suisse.ing plaide depuis longtemps pour davantage de transparence et d'anticipation dans les procédures d'achat. Nous avons répondu à cette demande légitime: depuis début février, nous publions pour la première fois une liste des acquisitions prévues avec un horizon de douze à dix-huit mois. Cette liste indicative est disponible sur le site des CFF, rubrique Appels d'offres actuels.

De plus, nous améliorons la lisibilité des procédures d'attribution. Après l'ouverture des offres, il arrive désormais plus fréquemment que nous informions, au moyen de «lettres de mise en attente», les soumissionnaires dont les chances d'obtenir le marché apparaissent très limitées, ce qui leur permet de libérer les personnes clés mobilisées pour l'offre. Du point de vue des CFF, il serait aussi envisageable d'indiquer plus explicitement aux soumissionnaires non retenus les critères sur lesquels l'adjudicataire a obtenu un meilleur score, par exemple en partageant – sous réserve de son accord – l'analyse du mandat. Nous soumettrons cette proposition lors du prochain dialogue opérationnel avec suisse.ing afin de nous assurer que la branche soutient une telle démarche.

*Ce dialogue opérationnel entre suisse.ing et les CFF est précieux, dans la mesure où il permet d'aborder des sujets qui trouvent difficilement leur place dans d'autres formats. Quels résultats concrets les planificateurs pourront-ils constater lors des prochaines procédures d'attribution?*

Nous voulons poursuivre la recherche de solutions qui renforcent une véritable concurrence par la qualité. Les questions commerciales, notamment celle des heures prescrites, doivent être abordées de manière plus approfondie et différenciée. Enfin, il importe d'enrayer la crispation croissante dans les négociations d'avenants.

*Dans leurs appels d'offres, les CFF exigent souvent des mesures ambitieuses sur le plan de la durabilité. Or suisse.ing observe que leur mise en œuvre n'est pas toujours à la hauteur des ambitions affichées. Les CFF partagent-ils ce constat? Et comment comptent-ils garantir que les engagements pris soient effectivement réalisables et suivis?*

Nous encourageons explicitement les soumissionnaires à continuer de proposer des mesures écologiques ambitieuses et innovantes dans leurs offres; ces impulsions sont importantes pour nous. Dans le même temps, la concrétisation doit rester compatible avec les exigences d'exploitation, de sécurité et d'économie, ainsi qu'avec les normes en vigueur et les directives internes des CFF. Il en résulte que certaines propositions pertinentes ne peuvent pas toujours être appliquées immédiatement ou dans leur intégralité.

Notre objectif est clair: maximiser l'impact écologique, sans compromettre la solidité technique ni la maîtrise des coûts. Nous invitons donc les planificateurs à rester audacieux dans leurs propositions. De notre côté, nous veillons à créer un cadre propice à l'innovation tout en assurant une mise en œuvre en phase avec la réalité du terrain.



CFF – Appels d'offres actuels

«Si nous cherchons depuis plusieurs années à accorder davantage de poids à la qualité dans l'attribution des marchés, ce n'est cependant pas si simple: la qualité réelle d'une prestation ne peut souvent être appréciée qu'après l'adjudication.»

*Pour conclure: les expérimentations menées autour de nouveaux modèles de collaboration, telles les alliances, sont souvent citées comme un développement prometteur. Comment les CFF évaluent-ils à ce stade les expériences réalisées – en termes de qualité de planification, de maîtrise des coûts et de collaboration partenariale? Disposez-vous déjà d'enseignements ou de recommandations tirés de ces projets?*

Nous avons actuellement trois projets pilotes en cours; l'un est en phase de réalisation, le deuxième est sur le point d'être mis en appel d'offres. Il est par conséquent encore trop tôt pour porter une appréciation définitive. Un premier constat se dessine néanmoins: l'implication précoce des entreprises semble produire des effets positifs. Ces modèles supposent aussi une évolution culturelle de l'ensemble des parties prenantes. Nous ne manquerons pas, le moment venu et en collaboration avec nos partenaires de projet, de partager plus largement les enseignements que nous en tirerons.

*Depuis cette année, Livia Brahier et moi-même assurons ensemble la co-direction de suisse.ing. Nous apprécions le dialogue ouvert que nous entretenons avec vous ainsi que la clarté de vos positions. Nous nous réjouissons de poursuivre cette collaboration afin de trouver des solutions pragmatiques, pour que les projets de planification et de construction puissent être menés avec un haut niveau de qualité, dans un esprit d'équité et d'intérêt commun. Merci pour cet échange.*