



Date de dépôt : 13 octobre 2025

- a) **PL 13196-B** **Rapport de la commission législative chargée d'étudier le projet de loi de Pierre Nicollier, Murat-Julian Alder, Raymond Wicky, Rémy Burri, Adrien Genecand, Serge Hiltbold, Alexandre de Senarclens, Philippe Morel, Véronique Kämpfen, Fabienne Monbaron, Francine de Planta, Alexis Barbey modifiant la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24) (*Quelles compétences pour la gouvernance des institutions de droit public ?*)**
- b) **M 3164** **Proposition de motion de Céline Zuber-Roy, Diego Esteban, Vincent Canonica, Alia Chaker Mangeat, Laura Mach, Amar Madani, Guy Mettan, Cyril Mizrahi, Vincent Subilia : Améliorons la gouvernance des institutions de droit public par la transparence des compétences des administrateurs**

Rapport de Diego Esteban (page 7)

Projet de loi (13196-B)

**modifiant la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP)
(A 2 24) (*Quelles compétences pour la gouvernance des institutions de droit public ?*)**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
décrète ce qui suit :

Art. 1 Modifications

La loi sur l'organisation des institutions de droit public, du 22 septembre 2017,
est modifiée comme suit :

Art. 16, al. 2 (nouveau, les al. 2 et 3 anciens devenant les al. 3 et 4)

² En outre, les membres des conseils d'administration des établissements de droit public principaux qui sont nommés par le Conseil d'Etat sans que ce dernier ne soit lié au sens de l'article 15, alinéa 1, de la présente loi doivent répondre au profil d'exigence spécifique nécessaire à la bonne gouvernance de l'institution concernée.

Art. 38, al. 3 (nouveau)

³ Les présidents des établissements de droit public principaux sont désignés suite à un processus de recrutement et de sélection permettant de s'assurer qu'ils remplissent les conditions requises en termes d'expérience et de compétences pour assumer leur rôle à la tête de l'institution concernée.

Art. 2 Entrée en vigueur

La présente loi entre en vigueur au lendemain de sa promulgation par le Conseil d'Etat.



GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève

M 3164

Commission législative

Signataires : Céline Zuber-Roy, Diego Esteban, Vincent Canonica, Alia Chaker Mangeat, Laura Mach, Amar Madani, Guy Mettan, Cyril Mizrahi, Vincent Subilia

Date de dépôt : 13 octobre 2025

Proposition de motion

Améliorons la gouvernance des institutions de droit public par la transparence des compétences des administrateurs

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
considérant :

- le rôle central des conseils d'administration pour le bon fonctionnement des institutions de droit public ;
- l'importance de réunir les compétences et expériences adéquates à la bonne gouvernance de ces conseils d'administration ;
- l'importance de concevoir la gouvernance des institutions publiques au-delà d'une simple logique managériale et technique, en intégrant des dimensions sociales, éthiques et démocratiques essentielles au service public ;
- le projet de loi 13196 « Quelles compétences pour la gouvernance des institutions de droit public ? » proposant de contrôler les compétences des membres des conseils d'administration des établissements de droit public principaux qui sont nommés par le Conseil d'Etat uniquement ;
- le refus par la majorité de la commission législative de créer des conditions de nomination différenciées pour les membres des institutions nommées par les différents organes et groupes ;
- la conviction que la transparence est le meilleur des encouragements pour la désignation d'administrateurs contribuant au bon fonctionnement de ces conseils d'administration,

invite le Conseil d'Etat

- à publier, avant chaque renouvellement d'un conseil d'administration, d'un conseil de fondation ou d'une commission administrative, une liste des compétences et expériences attendues pour son bon fonctionnement, en concertation avec ledit conseil ou ladite commission ;
- à publier après un renouvellement complet ou partiel d'un conseil ou d'une commission la liste de ses membres avec, pour chacun, les compétences et expériences contribuant effectivement à son bon fonctionnement.

EXPOSÉ DES MOTIFS

Comme le souligne l'exposé des motifs du PL 13196, les conseils d'administration, conseils de fondation et commissions administratives des institutions de droit public prévues par la LOIDP jouent un rôle fondamental dans la gouvernance, la supervision et l'orientation stratégique des entités qu'elles encadrent.

Leur bon fonctionnement repose fondamentalement sur les compétences et l'expertise de leurs membres. Or, force est de constater que la composition de ces organes de gouvernance dépend d'un équilibre entre des représentants des partis présents au Grand Conseil, du personnel, des milieux concernés et du Conseil d'Etat.

Dans ce cadre, les critères de compétence et d'expertise guidant la désignation de leurs membres ne sont pas explicites et sont peu transparents. Cette opacité nuit à la confiance du public, à l'efficacité de la gouvernance, et, potentiellement, à la légitimité même de ces institutions.

La présente motion vise à renforcer la transparence pour promouvoir une gouvernance basée sur les compétences, au service de l'intérêt public, en demandant deux mesures simples et pragmatiques :

1. Publication préalable des compétences requises

Avant chaque renouvellement – qu'il soit complet ou partiel – d'un conseil d'administration, d'un conseil de fondation ou d'une commission administrative, l'institution concernée devra publier une liste des compétences, expertises ou profils jugés nécessaires pour assurer son bon fonctionnement.

Cette mesure permet :

- de clarifier les attentes envers les membres futurs ;
- de guider les autorités de nomination dans une démarche plus structurée et cohérente ;
- de favoriser une complémentarité des profils plutôt qu'un simple empilement de représentants.

2. Publication des compétences des membres nommés

Après le renouvellement d'un conseil ou d'une commission, la liste des membres devra être rendue publique, accompagnée d'un descriptif des compétences et expériences que chacun apporte au fonctionnement de l'organe concerné.

Cette transparence :

- renforce la légitimité des nominations en montrant leur adéquation avec les besoins identifiés ;
- valorise les expertises existantes et l’engagement des membres ;
- permet à la société civile et aux parties prenantes de mieux comprendre qui assume les responsabilités ;
- facilite un suivi objectif du respect des équilibres et des compétences recherchées.

En conclusion, en instaurant une culture de transparence et d’anticipation des besoins en compétences au sein des différents conseils, cette motion contribue à une gouvernance plus robuste, plus responsable et mieux outillée pour relever les défis complexes que rencontrent nos institutions publiques. Il s’agit d’une démarche saine, moderne, et en phase avec les meilleures pratiques en matière de gouvernance. Pour ces raisons, les membres de la commission législative vous invitent à soutenir cette proposition de motion.

Rapport de Diego Esteban

La commission législative s'est penchée à nouveau sur ce projet de loi suite à une demande de renvoi en commission formulée lors d'une séance plénière du Grand Conseil. Les travaux en lien avec le premier passage en commission de cet objet sont retranscrits dans le rapport PL 13196-A, auquel la commission vous invite à vous référer pour le surplus.

Le PL 13196-A a été examiné sous la présidence de M. Vincent Canonica puis de M^{me} Céline Zuber-Roy lors des séances des 10 janvier, 9 mai et 13 juin 2025. Les procès-verbaux ont été tenus par M^{mes} Clara Veuthey, Selma Bentaleb et Caroline Dang. M^{mes} Athina Hanna, directrice des affaires juridiques de la chancellerie (DAJ – CHA), Coralie Pasche, directrice adjointe, et Tina Rodriguez, secrétaire scientifique du secrétariat général du Grand Conseil (SGGC), ont assisté aux travaux sur cet objet. Que l'ensemble de ces personnes soient remerciées pour leur précieuse contribution aux travaux de la commission.

Synthèse

Les exigences imposées en termes de compétences des membres des conseils d'administration des institutions relevant de la LOIDP sont un sujet récurrent au sein du Grand Conseil. Si récurrent que les mêmes propositions sont parfois traitées plusieurs fois. C'est le cas du PL 13196, traité une première fois à la commission législative en 2022 et renvoyé en commission pour un deuxième examen par la plénière en décembre 2024, juste avant les fêtes.

Nouvellement habitée de l'esprit de Noël, la commission législative a décidé d'offrir au Grand Conseil un exemple de compromis, reproductible pour bon nombre d'enjeux traités au sein de notre parlement. En effet, l'avis de l'auteur du présent rapport est qu'il existe une version plus consensuelle pour la majorité des objets à notre ordre du jour, et qu'elle se révèle uniquement à la bonne volonté et à l'esprit de coopération entre des groupes politiques disposant tous de la même légitimité démocratique.

Le PL 13196 s'agissait de nominations dans des institutions soumises à la LOIDP, pour lesquelles les compétences des candidatures ne semblaient pas en rapport avec les besoins de gestion. Le caractère bancal de la solution était volontiers assumé par le groupe PLR, estimant que ce projet de loi était un choix de résignation. Les nombreuses réserves exprimées face à ce projet de loi ayant déjà eu raison de l'entrée en matière devant la commission en 2022, il faut reconnaître au groupe PLR le mérite d'avoir été l'initiateur de la motion

de commission annexée au présent rapport, malgré un vote désormais positif sur l'entrée en matière.

Si le PL 13196 fixe des exigences contraignantes sur les compétences uniquement pour les candidatures désignées par le Conseil d'Etat et pour la présidence des conseils concernés, la motion de commission s'applique à toutes les entités appelées à présenter des candidatures, propose un mécanisme qui renforce la transparence, permet une meilleure correspondance entre les compétences des candidatures et les besoins des institutions, et ne demande la publication d'informations sur les compétences qu'à titre indicatif.

Avec cette motion, une candidature ne pourrait pas être refusée en raison d'un défaut de compétences parmi celles affichées comme étant attendues pour l'institution concernée. Lorsqu'une candidature comporte une partie de ces compétences, elles doivent être indiquées au moment de la candidature. Le résultat visé pourrait prendre la forme d'une indication des compétences contenues globalement au sein d'un conseil d'administration.

En résumé, la commission a basé ses débats sur un projet contraignant et disputé. Une alternative permettant de produire des effets similaires, de manière plus simple, avec même des bénéfices additionnels, a été proposée. En toute logique, cette alternative a obtenu l'adhésion unanime de la commission législative, qui vous en recommande l'adoption. Le groupe PLR a évoqué la possibilité de retirer son projet de loi une fois le présent rapport déposé et publié. Pour le cas où il renoncerait à cette option, la majorité de la commission recommande de rejeter le PL 13196.

Séance du 10 janvier 2025 : vote de l'entrée en matière

La présidence résume les arguments qui avaient conduit au refus d'entrer en matière lors du précédent traitement de ce projet de loi au sein de la commission, en réponse au souhait d'éviter des nominations par « copinage », le risque d'instaurer des exigences différentes en fonction des membres des conseils d'administration ou d'ajouter une nouvelle couche malvenue de complexité dans le processus de nomination a été évoqué.

Des commissaires (S) évoquent le traitement par plusieurs commissions (législative, droits politiques et finances) de sujets similaires, et le fait que la majorité a toujours été constante, estimant que les membres des conseils qui représentent les partis remplissent une fonction de regard démocratique au sein d'institutions qui gèrent des missions majeures de droit public. Il ne serait ainsi pas possible de les considérer uniquement comme des gestionnaires. Aujourd'hui, les partis réalisent un travail important dans le cadre de la recherche de candidatures. Pour autant que des problèmes de gestion puissent

être identifiés au sein de ces institutions, il est douteux qu'ils procèdent spécifiquement de la compétence des membres des conseils. Ces commissaires prônent ainsi le *statu quo*, estimant que le projet de loi aurait les effets d'une privatisation totale de ces institutions, mais qu'il vaudrait mieux traiter cette question au préalable.

Des commissaires (LJS) évoquent la question du nombre de membres dans les conseils d'administration, qui représente un autre levier pertinent dans ce contexte et qui serait une alternative à la professionnalisation de conseils politisés.

Des commissaires (PLR) admettent que ce projet de loi est déposé par résignation, que les règles actuelles ont été adoptées après des débats virulents qui ont débouché sur un référendum. Ces commissaires estiment que ces règles permettent le copinage dans la nomination, notamment en autorisant le Conseil d'Etat à envoyer des personnes avec un profil politique pour y siéger. C'est pour cela que la proposition consiste à n'exiger de nouveaux critères de compétence que pour les membres représentant le Conseil d'Etat, ce qui ne concerne qu'une partie des conseils, mais cette proposition est jugée meilleure que le *statu quo*.

D'autres commissaires (PLR) témoignent avoir siégé dans l'un de ces conseils pendant 12 ans, et soulignent le fait que le Conseil d'Etat dispose de la possibilité de nommer des personnes qui complètent les compétences manquantes. Remettre l'accent sur les compétences permettrait d'éviter le copinage.

Des commissaires (MCG) estiment que la professionnalisation mène à l'amputation de la représentation des partis, alors que les conseils disposent de l'expertise nécessaire. Le *statu quo* devrait ainsi être maintenu.

Des commissaires (LC) estiment que l'exigence de compétences dans les conseils devrait être le seul objectif poursuivi par ce projet. Ainsi, ce projet de loi devrait être amendé, car il n'est pas jugé acceptable dans sa teneur actuelle. Ces commissaires ne souhaitent pas voter dès aujourd'hui.

Des commissaires (Ve) trouvent qu'un gain de transparence serait intéressant, tout en jugeant fondamental de préserver la représentation politique. Celle-ci est nécessaire pour ces institutions d'utilité publique, pour éviter certaines dérives entraînées par le *new public management* que subit leur personnel.

La présidence propose de voter l'entrée en matière.

Des commissaires (S) n'ont pas l'impression que ce projet de loi empêcherait concrètement le copinage, et déclarent s'opposer à l'entrée en matière.

Des commissaires (LJS) déclarent envisager le dépôt d'un amendement, dans la mesure où l'art. 16 de la loi exige déjà des compétences pour devenir membre d'un conseil.

Des commissaires (PLR) souhaitent également proposer des amendements, dans la mesure où les attentes des autres groupes sont clairement énoncées.

Vote

La présidence met aux voix l'entrée en matière du PL 13196-A :

Oui : 5 (1 UDC, 2 PLR, 1 LC, 1 LJS)

Non : 1 (1 S)

Abstentions : 2 (1 Ve, 1 MCG)

L'entrée en matière du PL 13196-A est acceptée.

Des commissaires (UDC) souhaitent discuter avec leur groupe avant d'indiquer quels amendements sont souhaités.

Des commissaires (MCG) maintiennent leur opposition à ce projet de loi.

Des commissaires (LC) vont consulter leur groupe, mais indiquent que d'autres exigences devraient être ajoutées, pas seulement la compétence. Ce qui dérange en particulier est le fait que le Conseil d'Etat nomme des membres de Conseils administratifs dans ces conseils. Ce projet de loi va ainsi dans le bon sens, mais mériterait d'être retravaillé.

Des commissaires (Ve) jugent complexe l'évaluation des compétences des membres des conseils, et remarquent que des auditions permettant de mieux comprendre comment cela fonctionne seraient utiles. Il pourrait être intéressant de s'inspirer de ce que fait la Confédération, en se référant à une étude réalisée par Ethos. Enfin, ces commissaires souhaitent l'avis du Conseil d'Etat quant aux pratiques citées en exemple dans l'exposé des motifs.

Des commissaires (S) ne comprennent pas pourquoi le projet de loi fait référence à l'art. 15 al. 1 de la LOIDP. M^{me} Rodriguez répond que la LOIDP a été modifiée depuis le dépôt du projet de loi, la disposition pertinente se trouve désormais à l'al. 3 de l'art. 15.

La présidence propose l'audition du Conseil d'Etat, ce qui ne suscite aucune opposition.

Séance du 9 mai 2025 : rédaction d'un projet de motion de commission

Des commissaires (PLR) commentent la proposition de motion de commission transmise aux commissaires, qui tient compte des discussions

tenues lors de la précédente séance. Pour rappel, le projet de loi visait à imposer, pour les membres que désigne le Conseil d'Etat dans les conseils, l'exigence de compétences spécifiques avant leur nomination. Les commissaires ont exprimé leur préférence pour des critères uniformes pour l'ensemble des membres des conseils, indépendamment de l'organe de désignation. Cette proposition de motion de commission est donc axée sur la transparence, en demandant qu'à chaque renouvellement des membres des conseils, une liste de compétences jugées nécessaires à la bonne gouvernance soit rendue publique. Ces compétences doivent être entendues au sens large, incluant les compétences techniques et professionnelles et les enjeux de relèvements. Les candidatures présentées par les organes de désignation annonceraient dans quelles mesures elles disposent des compétences requises. L'examen des candidatures gagnerait ainsi en transparence. La motion aurait donc un caractère incitatif. Ces commissaires précisent enfin que, s'agissant d'une motion de commission, elle doit être adoptée à l'unanimité.

Des commissaires (Ve) remercient le groupe PLR de cette proposition, et indiquent que leurs amendements visent à préserver la démocratie et maintenir la primauté de l'intérêt public. La première invite vise à détailler les compétences attendues, la seconde vise à améliorer l'intégration des organes consultatifs, à l'instar de l'organe des HUG chargé de relayer la voix des patientes et des patients.

Des commissaires (PLR) répondent en indiquant que le terme de compétences a été pensé au sens large, et ne se limite pas aux compétences techniques. Ces commissaires proposent de le préciser au deuxième considérant, afin de ne pas avoir à reprendre ces termes dans les invites.

Des commissaires (S) remercient le groupe PLR de cette proposition, et demandent si elle ne concerne que les institutions régies par la LOIDP ou si elle s'étend à celles relevant de la LCof. Des commissaires (PLR) répondent que seules les premières sont visées, mais qu'une extension du champ serait intéressante. Les commissaires (S) répondent que cette réponse est rassurante, car l'application aux commissions officielles semble très complexe, et se satisfont de la limitation aux institutions régies par la LOIDP. Ces commissaires déclarent comprendre le sens des amendements proposés par le groupe Ve, mais relèvent que la base légale prévoit déjà la prise en compte de l'intérêt public. Vu que les HUG ont été évoqués, il est rappelé que c'est la LEPM qui définit les objectifs propres à ce domaine. Ces commissaires expriment ainsi leur préférence pour que l'accent soit mis sur la mission de service public inscrite dans les bases légales fondant ces structures en vue de communiquer les compétences requises.

Des commissaires (LC) remercient le groupe PLR pour sa proposition, et indiquent comprendre de la seconde invite que les compétences requises incluent en réalité les propositions du groupe Ve. Ces commissaires soutiennent l'argumentation du groupe S concernant la limitation du champ d'application à la LOIDP. Concernant les organes consultatifs évoqués par le groupe Ve, ces commissaires indiquent ne pas savoir comment leurs avis sont actuellement pris en compte, mais déclarent soutenir la motion dans son état actuel.

Des commissaires (Ve) déclarent, à la lumière des arguments évoqués, renoncer aux amendements concernant les invites, pour ne conserver que celui qui concerne les considérants.

Des commissaires (PLR) suggèrent de l'intégrer à la deuxième place par souci de cohérence.

D'autres commissaires (PLR) rappellent que les conseils ne décident pas à l'unanimité mais par consensus, et demandent ainsi ce que cet amendement implique par l'ajout du terme « démocratique ». Des commissaires (Ve) répondent qu'il s'agissait plutôt d'évoquer la problématique de la sous-représentation de certaines catégories de la population. Les commissaires (PLR) comprennent alors qu'il s'agit plutôt d'un enjeu d'inclusivité.

D'autres commissaires (PLR) indiquent avoir transmis une nouvelle version de la motion, dans laquelle le considérant amendé figure en troisième position, et que l'exposé des motifs a été modifié pour préciser que ce texte vise les institutions régies par la LOIDP uniquement.

La présidence rappelle qu'il est prévu d'auditionner à nouveau le Conseil d'Etat, et propose d'adopter le projet de motion de commission afin qu'il puisse lui être transmis avant son audition.

La présidence met aux voix la version provisoire de la proposition de motion telle qu'amendée :

Oui : 9 (2 S, 1 Ve, 1 LC, 1 MCG, 2 PLR, 1 UDC, 1 LJS)

Non : —

Abstentions : —

La version provisoire de la proposition de motion telle qu'amendée est acceptée à l'unanimité.

Séance du 13 juin 2025 : audition de M. Thierry Apothéloz, président du Conseil d'Etat, et de M^{me} Michèle Righetti-El Zayadi, chancelière d'Etat ; discussion et vote final

M. Apothéloz rappelle que le Conseil d'Etat s'était déjà exprimé contre le projet de loi 13196, et maintient que, dans sa forme actuelle, il ne permettrait ni d'atteindre son objectif ni de répondre aux exigences constitutionnelles d'efficience, de transparence et d'efficacité des politiques publiques. En revanche, la proposition de motion de la commission offrirait un compromis acceptable.

Le Conseil d'Etat ne pourrait se porter garant de l'évaluation des compétences que pour les membres qu'il délègue, pas pour les autres entités. Si le Conseil d'Etat refusait la nomination de personnes représentant les partis, les syndicats ou les associations patronales, même sur la base d'une liste de compétences publiée, admise et partagée, il demande ce qui se passerait. C'est la raison pour laquelle le fait d'avoir davantage de transparence et de lisibilité sur les compétences attendues semble préférable.

M. Apothéloz explique qu'une démarche similaire a été réalisée par la Confédération, en prenant soin de maintenir un bon équilibre et en évitant les aspects trop précis. A Berne, il est procédé à une publication permettant aux organes de nomination de guider leurs candidatures vers les rôles correspondant à leurs compétences. Ce modèle intéresse le Conseil d'Etat. Il y a donc une direction commune entre les réflexions du Conseil d'Etat et la proposition de motion.

Echange avec les commissaires

Des commissaires (S) rappellent que cette motion fait l'objet d'un consensus permettant de sortir de l'impasse, en s'appuyant sur la transparence vis-à-vis du public mais aussi des personnes qui se présentent dans les conseils, et demandent si le Conseil d'Etat exprime une simple tolérance ou une adhésion plus marquée à la motion, et s'il reste des réserves. M^{me} Righetti-El Zayadi répond que, si la LOIDP exige actuellement des compétences, le manque de précision de cette règle permet tout au plus de travailler sur un profil de compétences, comme le fait la Confédération, en combinant les compétences génériques et spécifiques. Ceci renforce la transparence et facilite le recrutement de candidatures, le Conseil d'Etat peut entrer en matière. La réserve porte sur la question de savoir si c'est au Conseil d'Etat d'évaluer les compétences, alors qu'il est lié par certaines désignations, notamment celles issues du Grand Conseil ou d'associations du personnel. Un refus de désignation par le Conseil d'Etat paraît difficilement envisageable dans ce

contexte. La liste de compétences doit ainsi rester indicative, et la responsabilité d'en tenir compte échoir aux organes de désignation pour leurs propres candidatures uniquement. La liste pourrait s'inspirer des pratiques des autres cantons et de la Confédération, elle serait établie par le Conseil d'Etat ou le département chargé de la surveillance de l'institution, en concertation avec celle-ci. Elle indique que la Confédération le fait pour les écoles polytechniques fédérales, qui publient sur leur site les compétences des personnes désignées. Elle insiste sur le fait que, dans le cadre de la conduite des politiques publiques, qui sont de la responsabilité du Conseil d'Etat, que celui-ci puisse définir cette liste de compétences. M. Apothéloz résume en indiquant que la première invite peut tout à fait être soutenue, alors que la seconde soulève un certain nombre de réserves quant à la mise en œuvre.

Ces mêmes commissaires (S) imaginent que cette liste de compétences pourrait prendre la forme d'une liste de cases à cocher dans le formulaire de candidature, qui serait différente pour chaque institution. Une fois la composition des conseils arrêtée, chaque membre verrait les compétences annoncées dans sa candidature être affichées. M. Apothéloz se demande ce qu'il adviendrait si une candidature ne coche aucune des cases. La présidence précise que ce n'est pas grave, la seule obligation serait la publication, et seule l'entité ayant désigné la candidature concernée devrait assumer cette situation.

Ces mêmes commissaires (S) précisent que la loi a tendance à mettre l'accent sur le fait qu'une entité spécifique soit représentée, ce qui semble prioritaire par rapport au fait que la personne qui la représente doive de surcroît être compétente. La motion s'éloigne du projet de loi sur ce point, en refusant qu'un nombre réduit de compétences puisse être rédhibitoire pour la nomination. M^{me} Righetti-El Zayadi évoque le cas des personnes nommées ès fonctions, qui doivent aussi être prises en compte. Elles disposent souvent de grandes compétences, mais leur présence peut soulever des enjeux de conflits d'intérêts. Elle évoque l'exemple de la présidence de l'AMG qui siège au conseil d'administration des HUG : cette personne est parfaitement compétente, mais sa présence pose la question de l'équilibre au sein du conseil. A la Confédération, la liste de compétences inclut également l'absence de conflits d'intérêts, un critère difficile à manier. Elle reconnaît toutefois la diversité des profils dans les conseils, qu'ils se distinguent par les compétences ou par un autre apport spécifique. Cette diversité correspond à l'esprit des lois qui régissent la composition de ces conseils. Elle relève que l'intérêt de la motion est de responsabiliser les entités de nomination quant aux critères et compétences, ce qui constitue une réelle plus-value.

Ces mêmes commissaires (S) estiment qu'un compromis semble atteignable entre l'idée derrière la seconde invite et les réserves du Conseil d'Etat.

Des commissaires (MCG) craignent que la première invite entraîne une certaine forme d'ingérence dans la désignation, et que la seconde porte un jugement sur les candidatures et l'entité qui les désigne. M^{me} Righetti-El Zayadi estime que l'évaluation n'aurait lieu qu'au moment de la publication, après la nomination, et que les entités sont responsables de leurs choix. Elle reconnaît que certains cas dans lesquels le projet de loi tire son origine ont pu susciter des réactions, mais que, de manière générale, le système fonctionne. Ce processus constitue avant tout un rappel à l'ordre bienvenu sur les attentes liées aux conseils. Il semble logique qu'y siéger implique de posséder les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. Il s'agit de responsabilités en matière de conduite, de gouvernance et de missions d'intérêt public. Elle n'a pas l'impression que la démarche va aussi loin, si ce n'est qu'elle introduit davantage de transparence sur ce qui est attendu. Les commissaires (MCG) se déclarent favorables à l'esprit de la motion.

Des commissaires (PLR) rappellent que, selon la première invite, c'est l'institution qui définit la liste des critères, et demandent si cela pose un problème au Conseil d'Etat de ne pas être directement impliqué. M^{me} Righetti-El Zayadi estime que le meilleur compromis serait que le Conseil d'Etat définisse les compétences en coordination ou en concertation avec l'institution concernée. Elle considère qu'une relation de confiance et de transparence entre l'autorité de tutelle et l'institution est essentielle au bon fonctionnement du dispositif. Le dialogue contribue à nourrir le lien entre le Conseil d'Etat, responsable de la surveillance, et l'institution, responsable de la prestation. M. Apothéloz confirme que la formulation selon laquelle le Conseil d'Etat agit en concertation avec l'institution lui paraît la plus appropriée.

Ces mêmes commissaires (PLR) reviennent sur la seconde invite concernant la publication de la liste des membres, en imaginant une colonne mentionnant les compétences et expériences de chaque membre, ce qui n'est pas précisé dans la formulation de l'invite. Ces commissaires identifient une option dans laquelle le Conseil d'Etat évalue ces compétences et une autre dans laquelle c'est l'entité de nomination qui procède à cette évaluation, et suggèrent un système simple avec une case dans le formulaire prévue pour un bref justificatif, dans l'idée de laisser une marge de manœuvre dans la mise en œuvre. M^{me} Righetti-El Zayadi rappelle le modèle des écoles polytechniques fédérales utilisé par la Confédération. Celle-ci fixe les critères, mais ce sont les écoles qui publient la liste des membres, ainsi que leurs compétences. La forme

pourrait ressembler à celle d'un CV mettant en valeur les aptitudes utiles au pilotage institutionnel. Cela semble être un bon compromis, qui évite les conflits d'interprétation sur la légitimité d'une candidature, tout en permettant à l'institution de valoriser les qualités et compétences des membres du conseil. Ce modèle semble à première vue transposable.

Ces mêmes commissaires (PLR) soulignent que la liste des compétences devrait idéalement être pensée à l'échelle du conseil dans son ensemble. Le but n'est pas que chaque membre possède toutes les compétences, mais que celles-ci soient collectivement représentées. M. Apothéloz rappelle que l'intérêt d'un conseil réside précisément dans la pluralité des avis, des expériences, des parcours et des formations, qui viennent compléter la direction stratégique de l'organe. Il existe un risque de ne pas couvrir l'ensemble des compétences attendues, notamment pour les commissions dont la désignation de la majorité des membres dépend d'instances autres que le Conseil d'Etat. De plus, à l'occasion de renouvellements, la représentativité des compétences peut évoluer au fur et à mesure.

Des commissaires (MCG) demandent si la mise en œuvre de cette motion pourrait complexifier la recherche de la parité. La présidence rappelle qu'il existe des compétences parmi tous les sexes. M. Apothéloz précise que l'enjeu n'est pas le genre mais l'expérience utile à la conduite d'un conseil d'administration. Le premier exercice de répartition paritaire était difficile en raison de sa nouveauté, les automatismes viendront par la suite, le prochain exercice étant prévu cinq ans plus tard. Pour le Conseil d'Etat, la difficulté résidait dans le fait de devoir refuser une candidature compétente car elle n'avait pas le bon sexe. Cela a nécessité quelques dérogations et ajustements, en reportant le respect de la parité à un renouvellement ultérieur. Des améliorations viendront inévitablement dans le futur. Ici, la responsabilité repose sur toutes les entités, pas seulement le Conseil d'Etat.

Discussion interne

La présidence rappelle qu'il faut l'unanimité pour adopter une motion de commission. Elle suggère un amendement à la première invite, précisant que le Conseil d'Etat publie les critères après consultation de l'institution.

Des commissaires (S) constatent que le projet de motion peut atteindre un consensus non seulement entre les commissaires, mais aussi avec le Conseil d'Etat. Concernant la seconde invite, ces commissaires se demandaient s'il était nécessaire de la reformuler pour tenir compte des réserves du Conseil d'Etat, mais qu'au final il s'agissait d'une question d'interprétation, et que les réponses offertes par les commissaires lors de l'audition semblaient suffire, et

qu'elles seront retranscrites dans le rapport. Etant donné que le prochain renouvellement aura lieu en 2028, il y a du temps pour une mise en œuvre optimale.

La présidence propose une formulation pour la première invite. Des commissaires (S) proposent d'échanger les termes « fondation » et « commission ». Des commissaires (LC) suggèrent de remplacer le terme « requises » par « attendues », pour ne pas donner l'impression qu'elles sont obligatoires.

La présidence énonce la nouvelle formulation de l'invite : *à publier avant chaque renouvellement d'un conseil d'administration, d'un conseil de fondation ou d'une commission administrative, une liste des compétences et expériences attendues pour son bon fonctionnement, en concertation avec ledit conseil ou ladite commission.*

Vote

La présidence met aux voix la motion telle que modifiée :

Oui :	8 (2 S, 1 Ve, 1 MCG, 1 LC, 2 PLR, 1 LJS)
Non :	—
Abstentions :	—

La proposition de motion est acceptée à l'unanimité des personnes présentes.

Des commissaires (PLR) indiquent que l'idée est de publier un rapport sur la motion de commission et le projet de loi. Dès qu'il sera déposé, le groupe PLR pourra retirer son projet de loi au profit de la motion.

La présidence rappelle que le vote d'entrée en matière du projet de loi a déjà eu lieu, et procède au 2^e débat.

2^e débat

La présidence procède au vote du 2^e débat :

<u>Art. 1</u>	pas d'opposition, adopté
Art. 16, al. 2	pas d'opposition, adopté
Art. 38, al. 3	pas d'opposition, adopté
<u>Art. 2</u>	pas d'opposition, adopté

La présidence demande s'il y a des déclarations finales.

Des commissaires (S) remercient la commission pour la bonne tenue des travaux ainsi que pour le résultat consensuel.

Des commissaires (PLR) expriment un avis similaire, déclarant leur satisfaction d'avoir trouvé un texte rassembleur.

3^e débat

La présidence met aux voix l'ensemble du PL 13196-A :

Oui :	—
Non :	6 (2 S, 1 Ve, 1 MCG, 1 LC, 1 LJS)
Abstentions :	2 (2 PLR)

Le PL 13196-A est refusé.

La commission préavise en outre une catégorie de débat III.

Conclusion

Mesdames les députées, Messieurs les députés, la commission législative réitère ses remerciements au groupe PLR d'avoir initié la solution consensuelle qui a bénéficié d'un soutien unanime, bien qu'étant l'auteur du PL 13196 qui a fait les frais de ce soutien. Les remerciements doivent également être répétés pour les non moins précieuses contributions de M^{me} Tina Rodriguez, secrétaire scientifique, aux travaux de la commission. Enfin, ils s'adressent aussi à M. Thierry Apothéloz, président du Conseil d'Etat, et à M^{me} Michèle Righetti-El Zayadi, chancelière d'Etat, pour avoir également communiqué leur adhésion au compromis finalement atteint.

Pour toutes ces raisons, la commission vous invite à soutenir la motion de commission et à rejeter le PL 13196-A.