



Signataires : Pierre Nicollier, Murat-Julian Alder, Raymond Wicky, Rémy Burri, Adrien Genecand, Serge Hiltpold, Alexandre de Senarclens, Philippe Morel, Véronique Kämpfen, Fabienne Monbaron, Francine de Planta, Alexis Barbey

Date de dépôt : 17 octobre 2022

Projet de loi
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.

EXPOSÉ DES MOTIFS

Le rôle du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration ont la responsabilité d'assurer la haute direction et la haute surveillance de l'institution (art. 716a CO). Cette responsabilité est personnelle et peut donc devenir pénale.

La composition des conseils d'administration est le fruit d'un équilibre subtil entre les partis représentés au Grand Conseil, les représentants du personnel, des partenaires et du Conseil d'Etat.

Le 1^{er} décembre 2023, tous les conseils d'administration des institutions autonomes seront renouvelés. L'objectif de ce projet de loi est de garantir que ce renouvellement permette de répondre aux besoins des différentes institutions en termes d'expérience et de connaissances nécessaires à leur succès.

Recommandations de la Fondation Ethos

Selon la Fondation Ethos¹, « la composition et l'organisation du conseil d'administration sont de toute première importance pour un succès à long terme ». Le conseil doit assurer à la fois la diversité des compétences et la présence de membres indépendants.

Pour Ethos, nous devons notamment :

- a) pouvoir identifier quelle sera la contribution de chaque administrateur à l'institution ;
- b) garantir qu'il n'a pas ou n'a pas eu de fonction exécutive au sein de l'organisation et qu'il soit complètement indépendant ;
- c) nous assurer qu'il n'a pas de mandat croisé.

La création d'une matrice des compétences et la mise en place d'un processus permettant d'y répondre sont des éléments importants pour pouvoir répondre à ces critères.

¹ Ethos, Fondation suisse pour un développement durable, regroupe actuellement 225 caisses de pension et fondations d'utilité publique. Elle a pour buts de promouvoir l'investissement socialement responsable et de favoriser un environnement au bénéfice de la société civile actuelle et future.

Gouvernance des entreprises de la Confédération

Dès 2006, le Conseil fédéral a défini sa stratégie en termes de gouvernance des régies publiques. En 2009, celle-ci a été complétée, résultant en une liste de 37 principes directeurs relatifs à l'aménagement, à la gestion et au contrôle des entités autonomes de la Confédération (cf. Administration fédérale des finances). Parmi ceux-ci, nous pouvons mentionner que les membres doivent répondre à un profil d'exigences pour garantir une formation d'opinion autonome et objective.

La législation actuelle ne permet malheureusement pas de garantir que les processus adéquats sont en place pour garantir une réponse à ces critères.

Cour des comptes

La Cour des comptes (CdC) a quant à elle mené un audit sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève en 2017 (rapport 120). Le rapport présente 17 recommandations. Parmi celles-ci, nous pouvons mentionner que « le conseil travaille de manière plus efficace lorsqu'il [...] réunit des administrateurs fortement engagés dans leur fonction, indépendants, apportant à l'entreprise une large diversité de compétences et d'expérience ainsi que des profils variés (sexe, âge, nationalité). Pour une composition équilibrée du conseil d'administration de sociétés d'une certaine importance, le conseil devrait compter cinq à huit membres pour pouvoir assurer une bonne répartition des membres au sein des divers comités. »

Profils des membres d'un conseil d'administration

Divers modèles existent pour définir les profils des administrateurs d'une organisation. Parmi ceux-ci, nous pouvons mentionner celui présenté dans le *Guide pratique du conseil d'administration*, de Roland Müller, Marie-Noëlle Zen-Ruffinen et Jérôme Monnier (voir annexe). Nous pouvons mentionner les 3 domaines suivants parmi les éléments de profilage :

Expertise métier

Exemple : Connaissance des processus stratégiques, expérience dans l'organisation d'entreprise, expertise dans la finance et comptabilité.

Connaissances du secteur

Exemple : Expérience de gestion dans le secteur, connaissance des dynamiques nationales, expertise des changements légaux en cours.

Compétences sociales

Exemple : Leadership, inspiration, entregent, critique constructive.

Selon le guide mentionné plus haut, « les compétences sociales au sein du conseil d'administration doivent favoriser une ouverture d'esprit apte à stimuler des réflexions et actions constructives et critiques ».

Equilibre des conseils d'administration

Les modifications proposées dans ce projet n'engendrent aucun changement quant aux équilibres au sein des conseils, leur composition ne changeant pas.

Conclusion

Comme indiqué en préambule, 2023 verra le changement complet des conseils d'administration des institutions de droit public. Nous avons donc une opportunité de garantir que les prochains conseils permettent formellement de répondre aux différents besoins des diverses institutions.

En vue des défis majeurs qui s'annoncent pour ces institutions (énergie, social, santé, transports,...), nous vous recommandons de bien vouloir soutenir ce projet de loi afin de garantir à la population des institutions avec une gouvernance de qualité.

Conséquences financières

Un conseil d'administration de qualité doit engendrer une meilleure gouvernance, partant, une meilleure gestion des institutions.

La mise en place d'un processus interne de définition des compétences et de l'expérience ne devrait pas engendrer des coûts additionnels. Son externalisation coûterait environ 3 mois d'indemnisations par recrutement.

Tableau comparatif article par article

Loi actuelle	Propositions de modifications
<i>Loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24) du 22 septembre 2017</i>	
<p>Art. 16 Conditions de nomination</p> <p>¹ Pour être nommé membre d'un conseil, le candidat doit remplir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) être majeur ; b) jouir de la capacité de discernement ; c) disposer de compétences susceptibles de contribuer effectivement au bon fonctionnement des institutions concernées ; d) n'être l'objet d'aucune inscription au casier judiciaire relative à une condamnation à une peine privative de liberté ou à une peine pécuniaire de plus de 180 jours-amende fermes ; e) ne pas faire l'objet d'un acte de défaut de biens pour non-paiement d'impôt. 	<p>Art. 16 Conditions de nomination (alinéas 2, nouvelle teneur, les alinéas 2 et 3 deviennent les alinéas 3 et 4)</p> <p>¹ Pour être nommé membre d'un conseil, le candidat doit remplir les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) être majeur ; b) jouir de la capacité de discernement ; c) disposer de compétences susceptibles de contribuer effectivement au bon fonctionnement des institutions concernées ; d) n'être l'objet d'aucune inscription au casier judiciaire relative à une condamnation à une peine privative de liberté ou à une peine pécuniaire de plus de 180 jours-amende fermes ; e) ne pas faire l'objet d'un acte de défaut de biens pour non-paiement d'impôt. <p>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^{er} de la présente loi, doivent répondre au profil d'exigence</p>

<p>² Les conditions ci-dessus doivent être remplies durant toute la durée du mandat ; à défaut, la personne concernée perd de plein droit la qualité de membre du conseil avec effet au jour de la disparition de l'une des conditions précitées.</p> <p>³ Les candidats fournissent tout document utile au Conseil d'Etat, respectivement au Grand Conseil, afin de permettre la vérification des conditions de nomination.</p>	<p>spécifique nécessaire à la bonne gouvernance de l'institution concernée.</p> <p>³ Les conditions ci-dessus doivent être remplies durant toute la durée du mandat ; à défaut, la personne concernée perd de plein droit la qualité de membre du conseil avec effet au jour de la disparition de l'une des conditions précitées.</p> <p>⁴ Les candidats fournissent tout document utile au Conseil d'Etat, respectivement au Grand Conseil, afin de permettre la vérification des conditions de nomination.</p>
<p>Art. 38 Composition</p> <p>¹ La composition du conseil d'administration est régie par la loi spéciale relative à chaque institution.</p> <p>² Le Conseil d'Etat nomme les membres et désigne le président.</p>	<p>Art. 38 Composition (nouvelle teneur)</p> <p>¹ La composition du conseil d'administration est régie par la loi spéciale relative à chaque institution.</p> <p>² Le Conseil d'Etat nomme les membres et désigne le président.</p> <p>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.</p>

Profil d'exigences

du conseil d'administration de la société

XYZ Production SA

(Version du 2 avril 2019)

I. Principes	2
1. Objectifs du profil d'exigences	2
2. Cadre légal	2
2.1 Code des obligations	2
2.2 Loi sur le contrôle des métaux précieux et loi sur le blanchiment d'argent	2
3. Situation financière de la société	2
 II. Défis et profil du conseil d'administration.....	 3
1. Défis actuels et futurs.....	3
2. Importance et évaluation des exigences.....	3
3. Exigences professionnelles et personnelles	4
3.1 Profil d'exigences du conseil d'administration dans son ensemble	4
3.2 Profil d'exigences de chaque membre du conseil d'administration	4
3.3 Profil d'exigences du président / de la présidente.....	5
3.4 Rémunération	5
3.5 Responsabilité	6
3.6 Matrice d'exigences pour répondre au profil.....	6
4. Mise en œuvre du profil d'exigences	6

I. Principes

1. Objectifs du profil d'exigences

La définition du profil d'exigences vise à assurer une composition optimale du conseil d'administration (CA) de la société XYZ Production SA (XYZ) et à lui permettre ainsi de disposer des compétences professionnelles, personnelles et sociales requises pour assumer pleinement les tâches qui lui incombent en tant qu'organe de direction stratégique.

Le profil d'exigences définit également la procédure de recrutement de nouveaux administrateurs et la manière d'évaluer leur conformité au profil d'exigences.

Il sert enfin à informer les candidat(e)s potentiel(le)s au CA sur l'environnement réglementaire et la situation financière de XYZ, ainsi que sur la responsabilité et la rémunération des membres du conseil d'administration.

Le profil d'exigences décrit une situation idéale. Il conviendra nécessairement d'y déroger si, malgré tous les efforts entrepris, l'ensemble des critères ne peuvent pas être pleinement satisfaits par l'ensemble des membres désignés du conseil d'administration.

2. Cadre légal

2.1 Code des obligations

La société XYZ est une société anonyme de droit privé, régie par les art. 620 ss CO. Le conseil d'administration est en particulier régi par les art. 707 et suivants CO. S'y ajoutent les dispositions qui figurent dans les statuts et le règlement d'organisation de l'entreprise.

2.2 Loi sur le contrôle des métaux précieux et loi sur le blanchiment d'argent

La société XYZ produit et commercialise des lingots d'or et de platine. De ce fait, elle est soumise aux dispositions particulières de la loi fédérale sur le contrôle du commerce des métaux précieux (loi sur le contrôle des métaux précieux, LCMP). Les membres du CA sont tenus de veiller au strict respect de ces dispositions.

Les transactions liées aux lingots d'or et de platine doivent en outre se conformer à la législation applicable à la lutte contre le blanchiment d'argent.

3. Situation financière de la société

Les données ci-dessous, extraites du rapport annuel 2018, donnent un aperçu de la situation financière de l'entreprise.

Total du bilan	CHF 17,1 millions		
Fonds propres	CHF 13,5 millions		
<i>Dépenses</i>		<i>Recettes</i>	
Frais de personnel	CHF 7,4 millions	Produits	CHF 25,6 millions
Frais de marchandises	CHF 14,8 millions	Commissions	CHF 1,6 million
Autres dépenses	CHF 0,2 million		
<i>Total des dépenses</i>	<i>CHF 22,4 millions</i>		
Effectif	78 / Équivalents temps plein	72,4	

II. Défis et profil du conseil d'administration

1. Défis actuels et futurs

Après avoir consacré cinq années à la création et au développement de l'entreprise, il s'agit à présent de consolider la société XYZ et d'assurer la réalisation des objectifs à long terme (stratégie). La société XYZ a pour but d'approvisionner les banques européennes en lingots d'or et de platine. Par conséquent, la société XYZ est fortement exposée tant à l'échelle nationale (clients, intermédiaires financiers, associations, pouvoirs publics, etc.) qu'à l'étranger (clients étrangers, autorités de surveillance étrangères et instances internationales). Les attentes des différentes parties prenantes, dont les intérêts divergent, sont fortes.

Les défis du conseil d'administration pour l'avenir s'inscrivent dans une direction stratégique ciblée de la société XYZ. Au vu de l'évolution du contexte financier international, il est essentiel que la société XYZ Production SA adopte une vision claire, à long terme. Vu les exigences accrues en matières de transparence et d'échanges d'informations (dans le domaine de l'entraide administrative), le contexte évolue très fortement dans le sens d'une Compliance internationale. Il est à prévoir que la place financière devra être compatible au plan international dans tous les domaines. La reconnaissance internationale sera un élément clé du succès de la société XYZ.

L'acceptation de la société XYZ doit également être améliorée sur le territoire national. Il s'agira d'optimiser les prestations de services pour les intermédiaires financiers. Dans le cadre de la stratégie définie par le propriétaire, le conseil d'administration de la société XYZ est responsable à l'égard des actionnaires d'élaborer et de fixer des objectifs réalisables et adaptés par rapport aux moyens disponibles.

2. Importance et évaluation des exigences

Exigence	Faible	Moyen	Élevé	Remarque
Stratégie			x	-Définition de la stratégie d'entreprise dans le cadre de la stratégie définie par le propriétaire ; observation du marché et identification des domaines d'action stratégiques -Contrôle de la stratégie
Services financiers			x	Évolution de la réglementation du marché et de la réglementation internationale Instruments de surveillance
Organisation		x		Définition de l'organisation de la gestion : définition et fixation des tâches, des compétences et de la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale
Finances / Controlling			x	-Définition des objectifs financiers -Détermination du budget -Contrôle de la réalisation des objectifs
Risques			x	-Définition de la politique en matière de risques -Supervision de la gestion des risques
Personnel			x	Effectif d'env. 100 personnes hautement qualifiées

3. Exigences professionnelles et personnelles

3.1 Profil d'exigences du conseil d'administration dans son ensemble

Le conseil d'administration devrait si possible réunir, dans son ensemble, les expertises et compétences sociales suivantes :

- *Expertise générale*
 - Processus stratégique
 - Organisation d'entreprise
 - Finances et comptabilité / Controlling
 - Droit (notamment la législation sur les marchés financiers)
- *Connaissances du secteur*
 - Secteur bancaire
 - Gestion de patrimoine
 - Métaux précieux
 - Obligation de diligence en relation avec la législation de lutte contre le blanchiment d'argent
- *Compétences sociales / Rôle au sein de l'équipe*
 - Leadership / modèle : le CA veille à la bonne gestion et est un modèle pour les collaborateurs ;
 - Coordination / organisation : le CA assure une exécution des tâches systématique et structurée et attribue les responsabilités et compétences de manière adéquate ;
 - Inspiration : le CA fournit régulièrement des impulsions pour le développement de l'entreprise et encourage l'innovation nécessaire ;
 - Critique constructive : le CA remet en question de manière cohérente les demandes et instructions de l'échelon opérationnel, ne prend des décisions que s'il possède toute la compréhension nécessaire, est critique avec lui-même ;
 - Intégration : le CA veille à ce que le travail d'équipe au sein du CA d'une part et de la direction d'autre part et que la collaboration entre le CA et la direction se déroulent de manière efficace et adéquate, de manière à éviter des situations d'impasse, à identifier et éliminer, le plus rapidement possible, les éventuels désaccords.

Les compétences sociales et les rôles d'équipe définis doivent garantir que malgré les différences de caractère parmi les membres, il y ait une harmonie au sein du conseil d'administration et que les décisions ne soient pas prises de manière unilatérale. Cela favorise une diversité de points de vue et une ouverture d'esprit plus grandes, aptes à stimuler des réflexions et actions constructives et critiques.

3.2 Profil d'exigences pour chaque membre du conseil d'administration

Chaque membre du conseil d'administration doit remplir les exigences suivantes :

- Bonne réputation et comportement irréprochable (pas de poursuites en cours, pas d'inscriptions au casier judiciaire, pas de condamnations pénales ou procédure pénale en cours)
- Domicile : domicilié en Suisse
- Aptitude à travailler en équipe et à gérer les conflits
- Orienté sur les objectifs, solutions et résultats
- Compétences sociales élevées et bonne capacité de communication
- Capacité de s'identifier à la stratégie de propriétaire et à s'engager à l'appliquer
- Capacité de s'identifier à la société XYZ (notamment en ce qui concerne la stratégie, le marché et les produits)

Guide pratique du conseil d'administration
 Roland Müller | Marie-Noëlle Zen-Ruffinen | Jérôme Monnier

- Absence de conflit d'intérêts avec la société XYZ
- Absence de relations commerciales essentielles avec la société XYZ
- Etre prêt et apte à acquérir, dans un court laps de temps, des connaissances approfondies sur les décisions stratégiques à prendre
- Disponibilité, à raison de
 - 8 à 10 jours pour les séances du CA, les travaux préparatoires et les conférences téléphoniques
 - 1 à 2 jours de formation continue sur une base annuelle

3.3 Profil d'exigences du président / de la présidente

Le/la président(e) occupe un poste particulier pour lequel, outre les exigences imposées à tous les membres, il convient aussi de remplir les conditions suivantes :

Personnalité

- Personnalité intègre, loyale et représentative
- Fort engagement et sens de l'initiative
- Vivacité d'esprit et mode de pensée analytique
- Personnalité mature par rapport à la tâche à accomplir
- Domicile et bon réseau en Suisse
- Disponibilité à raison de
 - 16 à 20 jours pour les séances du CA, les travaux préparatoires, les conférences téléphoniques, les réunions de travail mensuelles avec la direction opérationnelle et la prise en charge de certaines tâches particulières
 - 4 à 5 jours de formation continue sur une base annuelle

Compétences sociales et managériales

- Grande capacité d'intégration et de motivation
- Grande capacité à gérer les conflits
- Bilan de performance en matière de gestion d'entreprise
- Aptitude à décider et mener le conseil à décider, capacité à s'imposer

Exigences professionnelles

- Très bonnes connaissances du contexte économique et juridique en Suisse
- Très bonnes connaissances de la place financière et de son contexte international
- Bonne connaissance du travail de gestion stratégique

3.4 Rémunération

La rémunération annuelle des membres du conseil d'administration est établie comme suit :

a) Montants forfaitaires

Président du CA	CHF	50'000
Vice-président du CA	CHF	25'000
Membres du CA	CHF	10'000

b) Jetons de présence

Forfaits par séance (y compris préparation)	CHF	2'500
---	-----	-------

3.5 Responsabilité

La responsabilité du CA de la société XYZ se fonde sur les dispositions légales en vigueur, en particulier les articles 752 ss CO. Une assurance D&O a été souscrite pour les membres du CA et de la DG à raison de CHF 25 millions par sinistre, avec une durée d'assurance qui perdure 10 ans après leur départ de la société XYZ.

3.6 Matrice d'exigences pour répondre au profil

Idéalement, les compétences des candidats au conseil d'administration couvrent *le plus de champs possible* de la matrice présentée ci-dessous *avec le moins de chevauchements possible*, un membre pouvant bien entendu occuper plusieurs champs. La matrice constitue le principal outil d'évaluation des personnes chargées de recruter des candidats.

Rôle dans l'équipe	Direction / modèle	Organisateur	Penseur critique	Intégrateur	Inspirateur
Rôle spécialisé					
Stratégie					
Finances / Controlling					
Direction / Organisation					
Droit / Fiscalité / Compliance					
Connaissances du secteur					
Domaine bancaire / Gestion du patrimoine					
Entrepreneuriat / HRM					

4. Mise en œuvre du profil d'exigences

Le profil d'exigences doit être revu périodiquement, en particulier à l'occasion de chaque recrutement.

Par ailleurs, en vue d'assurer une composition optimale du conseil d'administration, l'analyse du profil d'exigences doit être supervisée par une société de conseil reconnue. L'analyse doit être renouvelée tous les quatre ans.

Guide pratique du conseil d'administration
Roland Müller | Marie-Noëlle Zen-Ruffinen | Jérôme Monnier

Lausanne, le 2 avril 2019

Pour le conseil d'administration de la société XYZ Production SA :

Pierre Bonmont, Président du CA

Jacques Falletti, Vice-président du CA