RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :

Motion Florence Gross et consorts - Pour une mise au concours des mandats représentant l'État au sein des personnes morales auxquelles ils participent

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 6 octobre 2026, à la Salle Romane, rue Cité-Devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Florence Gross et Amélie Cherbuin, ainsi que de MM. Laurent Balsiger, Kilian Duggan, Didier Lohri, Charles Monod, Stéphane Rezso, Cédric Weissert, sous la présidence de David Vogel, confirmé dans son rôle et présent rapporteur.

Mme Christelle Luisier Brodard (cheffe DFTS) était accompagnée de M. Théophile von Buren (SG adjoint DFTS).

M. Jérôme Marcel, secrétaire de la commission, a protocolé les décisions.

2. RÉSUMÉ DU RAPPORT DE COMMISSION

La motion demande d'instaurer une mise au concours des nominations des représentants de l'État dans les organes dirigeants des entités à participation publique, afin de renforcer la transparence et de privilégier les compétences professionnelles.

Le Conseil d'État soutient le principe, mais souhaite une application proportionnée à l'importance stratégique et financière des participations, plutôt qu'une obligation systématique. Le débat porte également sur la représentativité politique et géographique des conseils d'administration. La majorité des arguments privilégie les compétences professionnelles plutôt qu'une répartition politique des sièges.

Plusieurs députés souhaitent par ailleurs mieux encadrer les missions des représentants de l'État, notamment par des lettres de mission et une obligation de rendre compte de leur activité.

La motionnaire propose une prise en considération partielle, inspirée de la loi valaisanne, intégrant ces éléments. L'enjeu est de renforcer la transparence et la professionnalisation des nominations, tout en préservant une procédure proportionnée et la marge de manœuvre du Conseil d'État.

3. POSITION DE LA MOTIONNAIRE

La motionaire explique qu'elle demande que toute nomination de représentants de l'État au sein d'organes dirigeants d'entités à participation publique (énergie, santé, transports, logement) soit précédée d'une mise au concours sur la base d'un profil de compétences défini. Le pouvoir de nomination du Conseil d'État resterait intact ; il s'agit uniquement de garantir la transparence et la qualité du processus, non de remettre en cause les décisions prises. La procédure doit rester proportionnée, avec des exceptions possibles.

4. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

La cheffe du DFTS relève que la motion concerne les compétences des représentants de l'État au sein des participations financières (63 entités : BCV, FAJE, FEM, Fonds du sport vaudois, Plateforme 10, etc.), régies par la LPECPM. Les participations personnelles relèvent d'une directive DRUIDE.

Le dispositif en vigueur s'appuie sur deux articles de la Loi sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM) :

Art. 8 Critères généraux de choix

Les représentants de l'Etat doivent remplir les conditions générales d'engagement par l'administration cantonale vaudoise, sauf exceptions motivées.

Les représentants de l'Etat sont notamment choisis en fonction des critères suivants :

a. compétences et expériences professionnelles;

b. disponibilité;

c. absence de conflits d'intérêts.

L'art. 9 LPECPM ajoute des critères adaptés au contexte :

Art. 9 Critères particuliers de choix

[1]Le département concerné, en collaboration avec la personne morale, établit une liste des compétences et connaissances dont doivent disposer des représentants de l'Etat appelés à faire partie de la haute direction de la personne morale.

[2]Le Conseil d'Etat désigne ses représentants en fonction des critères contenus dans cette liste.

La directive 7.8.1 complète ce dispositif : respect des conditions légales, liste des compétences spécifiques, objectif de représentation équilibrée des sexes (candidature féminine privilégiée à compétences égales), justification de l'adéquation des profils, et privilège pour les candidats externes à l'administration cantonale. Le cadre légal répond à l'interpellation Rubattel de 2014[1].

En pratique, un siège à repourvoir n'est pas un poste au sens du droit du travail : aucune publication n'est prévue. Le Service concerné identifie les besoins avec la personne morale, puis recherche des candidats via son réseau. Le Conseil d'État sélectionne préalablement le ou la candidat·e proposé·e au vote. Le système actuel définit donc les compétences et justifie l'adéquation du profil, mais sans procédure publique de mise en concurrence.

En comparaison intercantonale, le Valais, les Grisons et les deux Bâle imposent la mise au concours (le Valais uniquement pour les participations importantes). Le modèle le plus répandu est celui du Canton de Vaud : sélection sur profil sans mise au concours obligatoire.

Le Conseil d'État partage l'avis que la mise au concours peut améliorer le processus (élargir les candidatures, favoriser l'accès aux personnes hors réseaux habituels, renforcer la transparence). Toutefois, une obligation uniforme lui semble disproportionnée : les participations varient fortement en importance financière, stratégique et en risques. Parfois, une recherche ciblée d'une compétence précise s'avère plus pertinente qu'une recherche ouverte. Le CE soutient la motion dans les cas où elle paraît nécessaire, sans en faire une systématique.

Le Secrétaire Général adjoint du Département des finances, du territoire et du sport (DFTS) précise que la LPECPM ne couvre que les participations financières (63 entités). Les participations personnelles (plus d'une centaine) relèvent de la directive Druide 7.8.1[2], qui s'applique aux deux catégories.

5. DISCUSSION GÉNÉRALE

Un député signataire de la motion souligne que la question de la gouvernance des entreprises détenues totalement ou partiellement par l'État dépasse les clivages politiques. Il s'interroge sur les éventuelles conséquences financières d'une mise au concours des mandats d'administrateur, notamment sur leur rémunération et leur attractivité. La cheffe du DFTS rappelle que celle-ci est fixée par les entités concernées et non par l'État. Elle estime qu'une sélection par concours pourrait être pertinente, tant pour les participations financières que personnelles, mais devrait être réservée aux mandats importants afin d'éviter des procédures trop lourdes et coûteuses.

---

[1] 14_INT_263 Interpellation Denis Rubattel - Nominations dans les Conseils d'administration : les compétences priment-elles véritablement ?

[2] DRUIDE signifie « Directives et règles à usage interne de l'État ». Son objectif est d'encadrer la manière dont l'État de Vaud détient, surveille et gère ses participations dans des organismes extérieurs, ainsi que la représentation de l'État au sein de leurs organes dirigeants.

La motionnaire se dit favorable à une procédure proportionnée à l'importance et à la nature des mandats, tout en défendant le principe de transparence et la recherche de compétences adaptées. Elle estime que la mise au concours ne devrait pas être écartée pour certains postes au seul motif qu'ils nécessitent des profils spécifiques.

Plusieurs membres de la commission soulèvent la question de la diversité et de la représentativité politique et géographique au sein des conseils d'administration. Certains souhaitent intégrer ces éléments parmi les critères de sélection, notamment pour garantir un équilibre des sensibilités politiques. D'autres s'y opposent, estimant que les compétences professionnelles doivent primer et qu'une répartition politique risquerait de compromettre la qualité des nominations.

La cheffe du DFTS et le SG adjoint rappellent que, lors de l'adoption de la LPECPM, le Grand Conseil avait expressément refusé les critères de sensibilité politique et d'origine géographique, privilégiant les compétences professionnelles.

Les échanges portent également sur le rôle des représentants de l'État au sein de ces entités. Plusieurs députés souhaitent préciser leurs missions, instaurer des lettres de mission et renforcer leurs obligations de rendre compte de leur activité. La question de la présence de collaborateurs de l'État dans ces conseils est également soulevée.

La motionnaire considère qu'ils ne doivent être ni exclus ni avantagés dans le processus de sélection. Elle rappelle par ailleurs que les communes ont volontairement été exclues de la motion, au nom de leur autonomie et des moyens limités dont disposent certaines d'entre elles.

La motionnaire propose finalement une prise en considération partielle faisant référence à plusieurs dispositions de la loi valaisanne sur les participations de l'État (art. 10, al. 4, ainsi que 13, 14 et 21), qui couvrent notamment les questions de sélection, de lettres de mission et de reddition de comptes. Elle reste opposée à l'introduction d'une garantie de représentativité politique, contraire à l'objectif d'ouverture et de transparence de la motion.

La cheffe du DFTS précise que plusieurs de ces mécanismes figurent déjà dans la loi et appelle à éviter des prescriptions trop détaillées qui pourraient conduire l'État à devenir un organe de fait des entités concernées.

Plusieurs députés soutiennent la prise en considération partielle proposée. Un député souhaite enfin que le Conseil d'État veille à constituer des organes dirigeants aux compétences complémentaires et diversifiées.

6. VOTE DE LA COMMISSION

Prise en considération partielle de la motion

La commission vote sur la considération partielle suivante proposée par la motionnaire :

«Le Conseil d'État est invité à s'inspirer notamment de l'article 10 alinéa 4, ainsi que des art. 13 « Obligations des représentants », 14 « Lettre de mission » et 21 « Relations avec les représentants au sein des organes de haute direction » de la loi valaisanne sur les participations de l'État à des personnes morales et autres entités.»

A l'unanimité des neuf personnes présentes, la commission recommande au Grand Conseil de prendre en considération cette motion et de la renvoyer au Conseil d'Etat.

Nyon, le 9.11.2026

Le rapporteur :
(Signé) David Vogel