

Date de dépôt : 5 novembre 2019

Rapport

de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat chargée d'étudier la proposition de motion de MM. André Pfeffer, Stéphane Florey, Marc Fuhrmann, Norbert Maendly, Eric Leyvraz, Patrick Lussi, Christo Ivanov pour une reconnaissance des compétences militaires par les ressources humaines de l'Etat de Genève

Rapport de majorité de M. Yvan Rochat (page 1)

Rapport de première minorité de M. Christo Ivanov (page 18)

Rapport de seconde minorité de M. François Baertschi (page 20)

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de M. Yvan Rochat

Mesdames et
Messieurs les députés,

La commission ad hoc sur le personnel de l'Etat a étudié lors de 5 séances, les 8 février, 8 mars, 15 mars, 5 avril et 4 octobre 2019, la M 2508 sous les présidences de MM. Alberto Velasco et Cyril Aellen. Les excellents procès-verbaux ont été rédigés par M. Gérard Riedi.

Audition de M. André Pfeffer, premier signataire de la motion M 2508 (8 février 2019)

Présentation de M. Pfeffer

M. Pfeffer indique que l'objectif de cette motion est de faire connaître, reconnaître et valoriser par l'Etat de Genève les compétences et les expériences acquises au sein de l'armée et essentiellement les expériences et

compétences acquises par les officiers. L'armée fait un effort considérable pour que les formations, y compris continues, soient compatibles avec la vie civile et avec l'armée. Ils essaient de valoriser, pour les activités civiles, les compétences sociales, méthodologiques, techniques et de conduite du personnel. Un pas important a été fait pour qu'il y ait un pont et une facilité à ce sujet avec le monde académique. Il y a d'ailleurs plusieurs universités qui acceptent ce type de formation et attribuent des crédits pour cette formation spécifique liée à la conduite du personnel.

Un exemple marquant est que la formation, destinée à un public international, de l'IMD à Lausanne, prévoit une semaine dans le cadre de l'état-major de l'armée à Lucerne. L'invité de la motion parle essentiellement de l'employeur qu'est l'Etat, mais les nombreuses compétences dont le civil pourrait profiter grâce aux expériences et formations au sein de l'armée sont notamment la rigueur, la ponctualité, l'adaptabilité, la formation continue, la capacité de déléguer et de travailler en équipe. A sa connaissance, plusieurs hautes écoles donnent un certain nombre de crédits, dans le cadre d'un master en Suisse, à des étudiants qui ont une formation militaire. Il est d'ailleurs dommage que cela ne se sache pas à Genève dans les services du personnel et qu'on n'en bénéficie pas. M. Pfeffer fait remarquer que la motion est limitée à un sujet spécifique, parce qu'il a eu l'impression que cette formation très spécifique, reconnue au niveau universitaire, est connue dans les autres administrations et dans les autres cantons suisses, sauf à Genève. C'est dommage que cette formation ne soit pas connue.

Discussions

Un commissaire EAG comprend qu'il s'agit d'abord de faire de l'information auprès des ressources humaines, ce que M. Pfeffer confirme.

Un commissaire MCG demande s'il existe des statistiques sur les difficultés rencontrées par les miliciens suisses sur le marché de l'emploi.

Le motionnaire ne le sait pas. En tout cas, son groupe a fait plusieurs motions à propos de cas spécifiques. Pour autant, il ne s'agit pas de traiter de cas spécifiques avec la motion discutée aujourd'hui, mais d'informer l'administration de l'existence de ces formations.

Un commissaire UDC demande s'il y a une comparaison intercantonale et si c'est appliqué avec efficacité dans les autres cantons.

M. Pfeffer répond qu'il n'a ni statistiques ni cas concrets à présenter. Il pense que, indépendamment du fait que c'est une formation reconnue sur le plan universitaire, le canton de Genève aurait intérêt à faire prévaloir ces formations ainsi que ces gens qui ont une approche au-delà du canton.

M. Pfeffer l'a vécu lors de la dernière législature lorsqu'il a participé à la commission des transports où la connaissance de ce qui se fait dans les autres cantons aurait, de temps à autre, bien aidé. Parfois, il y avait des difficultés à collaborer avec Berne. Dans certains cas, la Confédération doit même se demander si les Genevois savaient ce qu'ils faisaient et s'ils savaient planifier. M. Pfeffer est convaincu qu'il aurait intérêt à favoriser des gens ayant des connaissances et des approches au-delà du canton de Genève.

Audition de M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'OPE (8 mars 2019)

M. Tavernier s'est demandé, en préparant l'audition, comment il allait présenter la position de l'OPE et des ressources humaines de l'Etat. Il s'est dit qu'il allait commencer par les considérants. S'ils ont une compréhension commune de la plupart des considérants, ceux-ci relevant du bon sens et correspondant à ce qui se passe aujourd'hui dans la vie professionnelle, M. Tavernier a des remarques sur 3 considérants.

Le premier considérant concerné exprime « les difficultés rencontrées par les miliciens suisses sur le marché de l'emploi ». A une époque, une carrière militaire était effectivement un avantage, notamment dans le secteur économique et dans le secteur bancaire et un grade à l'armée était même une condition de promotion dans certaines entités. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Dans ce sens, M. Tavernier partage ce considérant indiquant qu'il y a possiblement une difficulté pour les militaires. Selon M. Tavernier, cette difficulté n'est pas liée à la reconnaissance de leurs compétences, mais plutôt à une appréciation de la vie militaire par une partie de la société aujourd'hui. M. Tavernier pense d'ailleurs que cela ne va pas forcément concerner que les militaires, mais aussi d'autres catégories de personnes sur le marché de l'emploi.

Le 2^e considérant sur lequel M. Tavernier souhaite intervenir dit « que les compétences et l'expérience acquises au sein de l'armée ne sont pas valorisées à leur juste valeur par les ressources humaines de l'Etat de Genève ». M. Tavernier s'inscrit en faux étant donné que la politique de recrutement de l'Etat de Genève est de chercher les compétences dont l'Etat de Genève a besoin. Quand il y a une ouverture de poste et qu'un profil répond aux compétences demandées – et un profil avec une carrière militaire va y répondre notamment en termes d'expérience de management, de gestion de crise, stress, etc. –, ces aspects seront pris en compte. Il y a également des secteurs où ces expériences pourraient même être demandées, par exemple dans le secteur de la police pour des cadres supérieurs, dans le secteur de la

détention ou dans des entités ayant un certain lien avec ce domaine où cette expérience et ces compétences seront même indiquées dans l'offre d'emploi.

Le 3^e considérant sur lequel M. Tavernier aimerait faire une remarque dit « qu'il résulte de cette politique que des profils extérieurs à la Suisse sont parfois choisis à des postes clés ». M. Tavernier peut rassurer les commissaires concernant l'administration cantonale genevoise sur le fait, que depuis plus d'une dizaine d'années, cet aspect n'entre plus en question. Dans le bilan social 2017, il y a 4,2% de personnes hors Suisse. M. Tavernier n'a pas regardé le pourcentage de personnes hors Suisse pour les cadres supérieurs, mais il sera plus bas que ces 4,2%. Aujourd'hui, M. Tavernier a de la peine à imaginer qu'on engage dans un poste clé quelqu'un qui n'est pas Suisse ou habitant en Suisse.

M. Tavernier explique que, dans le processus de recrutement, ils vont définir les compétences demandées (les compétences sociales, les compétences métier, l'expérience managériale, la formation managériale, etc.). Quand on lit les offres d'emplois de l'Etat de Genève pour les postes d'un certain niveau, comme le mentionne la motion, il est demandé un master ou toute formation jugée équivalente. Les formations vont ainsi être prises en considération si elles se rapprochent du niveau de formation mentionné.

M. Tavernier a contacté ses collègues des cantons romands qui ont confirmé qu'ils ont la même pratique en termes de recrutement. Il a également regardé avec les directeurs et directrices des ressources humaines de l'administration et, dans leurs souvenirs, parmi les recrutements faits ces dernières années, il y a peu de candidats, à part à la police et peut-être à la détention, qui ont ouvertement indiqué leur expérience militaire comme compétence pour le recrutement.

M. Tavernier rappelle que la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat avait également demandé des statistiques sur le nombre de jours de service au sein de l'administration cantonale. Il propose de transmettre aux commissaires le nombre de jours de service annoncés depuis 2015. M. Tavernier demande toutefois aux commissaires de bien vouloir l'excuser parce qu'il n'a pas pu le faire par département étant donné que c'était compliqué en raison des changements départementaux intervenus cette dernière année. Le deuxième tableau donne le nombre de personnes qui ont fait plus de trois semaines de service militaire sur l'année. Malheureusement, il n'est pas possible de différencier si c'est une école de recrue ou un paiement de galon.

Un commissaire UDC aimerait savoir si M. Tavernier ne pense pas qu'il y a parfois des possibilités d'inflexion, lors d'un recrutement, par rapport à une

candidature qui viendrait de quelqu'un qui est officier à l'armée. Il se demande s'il n'y a pas un problème de subjectivité qui peut, le cas échéant, départager 2 candidats.

M. Tavernier explique que, dans un processus de recrutement, parmi les compétences objectivement évaluables, il y a la formation. Ensuite, il va y avoir des compétences personnelles comme la personnalité, la capacité à trouver des solutions, la capacité à interagir en groupe, etc. Là, on est déjà dans des éléments qui sont moins objectifs et où la perception du recruteur va intervenir. Cette perception peut avoir plusieurs aspects. Cela peut être par rapport à la vie de la personne s'il y a des similarités avec le candidat par rapport à son parcours de vie. Cela peut être le sexe. Cela peut aussi être un fluide chimique entre le candidat et le recruteur. Quand vous rencontrez une nouvelle personne, il y a parfois un contact qui se fait facilement tandis que c'est plus compliqué avec d'autres personnes. Cette situation intervient aussi en recrutement.

M. Tavernier explique que tous ces aspects vont se poser pour tout recrutement, mais aussi pour le recrutement de quelqu'un qui a une carrière militaire et qui l'a indiqué. Pour des personnes qui n'ont plus de service d'avancement et qui peuvent être encore jeunes, M. Tavernier n'est pas sûr qu'ils vont forcément mentionner leur expérience militaire, parce que la perception dont le commissaire UDC a fait remarquer qu'elle existait à Genève, on va aussi la retrouver dans tous les cantons. C'est la perception de la société et on va aussi l'avoir dans l'entreprise ou dans l'administration. M. Tavernier estime qu'il faut tenir compte de ces aspects. Néanmoins, dans le processus de recrutement, des éléments sont mis en place pour être le plus objectif sur ces aspects. Tout d'abord, il n'y a pas que la hiérarchie qui rencontre la personne à recruter. Dans l'administration, et normalement dans toute entreprise, ce ne sont pas les RH qui recrutent. Les RH accompagnent le recrutement. C'est la hiérarchie qui a la compétence et l'autorité d'engagement qui lui est déléguée. Au niveau de l'Etat de Genève, le Grand Conseil a changé la loi en 2007-2008 pour donner une délégation de compétence au Conseil d'Etat et, pour les employés, aux directeurs généraux et secrétaires généraux. Ce sont eux qui vont engager ces personnes. C'est donc la hiérarchie qui va mener les entretiens. Ce qui est exigé, c'est que, dans le processus, il y ait également un responsable des ressources humaines qui voit la personne, soit en accompagnement de la hiérarchie, soit avec la hiérarchie. Dans ce processus, à la fin des entretiens, les deux personnes se mettent ensemble pour évaluer et voir s'ils ont la même perception. Par ailleurs, pour tous les postes de manager, il y a un test de comportement. On demande à la hiérarchie, par rapport au poste ouvert, de décrire si c'est un

poste d'expert ou de manager, si c'est un poste qui demande beaucoup de coopération, etc. La personne recrutée sur ce poste clé va devoir répondre aux mêmes questions, ce qui permet ensuite de comparer les 2 résultats. Il est alors intéressant de voir lorsqu'il y a des écarts, non tant pour dire que cela ne va pas fonctionner – on prend ces tests avec beaucoup de précautions –, mais pour pouvoir en discuter avec la personne. C'est une grande richesse parce que cela permet de dire à la personne qu'on a vu cette différence entre ce que la manager voyait et ce que la personne voulait. On peut ensuite entendre la manière dont la personne explique, argumente et analyse ces différences. Cela amène ainsi beaucoup de richesse dans le processus. En d'autres termes, il y a toujours 2 personnes pour un recrutement et il y a ce test qui essaie d'amener cette objectivité.

M. Tavernier précise que l'expérience militaire va être demandée pour certains postes à l'Etat de Genève. La police n'engage par exemple que des gens qui ont fait le service militaire. Si la police engage un cadre à l'extérieur, M. Tavernier confirme que c'est un aspect qui sera pris en compte. En effet, tout cet aspect de formation militaire, de port de l'uniforme, de l'organisation, de la gestion sous stress, etc., sont des compétences et de l'expérience qui vont être demandées.

A la question d'un commissaire PDC demandant si la prise en compte des compétences au moment de l'engagement a une influence sur le profil, sur la position hiérarchique ou sur le nombre d'annuités, M. Tavernier répond que l'on demande des années d'expérience de management et que si la personne indique qu'elle a fait 5 ans de conduite d'une compagnie, cela va compter comme une expérience de management. Si, dans le cadre de cette expérience de management, il prend un poste de manager, cette expérience va être comptée comme année utile au poste et il obtiendra une annuité par année d'expérience.

Audition de l'Association suisse des cadres (ASC) : M^{me} Claire-Lise Rimaz, directrice pour la Suisse romande, et M. Bernard Bruguet, responsable des validations (8 mars 2019)

L'ASC représente des cadres et des dirigeants aussi bien dans le management intermédiaire que dans le management d'entreprises. Ils ont 11 000 membres à travers toute la Suisse. Ils ont un bureau à Lausanne et un bureau à Zurich. Ils font également partie d'une plateforme pour défendre leur vision politique avec Employés Suisse sur lequel ils positionnent sur différents objets en cours au parlement. Ils proposent différents types de prestations et l'objet de leur audition aujourd'hui fait partie de ces prestations. Comme toutes les associations, ils offrent un service juridique sur

le droit du travail à leurs membres, un service carrière, de la formation continue et des validations. L'ASC est une association qui veut défendre le travail de milice en Suisse. Ils ont un profond respect de tout ce travail qui n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur dans l'ensemble de la Suisse, que cela soit au niveau politique, mais aussi dans d'autres domaines. Les validations mises en place par l'ASC – pour les validations militaires, c'est M. Briguet qui s'en est occupé lui-même – l'étaient aussi avec l'objectif de concilier la vie économique avec la vie publique pour que l'on comprenne exactement ce que quelqu'un fait à l'armée.

Il y a une dizaine d'années, ils se sont posé la question des validations. Ils ont pris conscience qu'avec la féminisation des ressources humaines et avec la globalisation de l'économie, il y avait passablement de chefs d'entreprises et de responsables des ressources humaines qui n'étaient plus capables d'apprécier correctement les compétences qu'acquiert un officier dans la conduite, dans l'organisation et dans le management. Ils se sont donc dit qu'il fallait faire quelque chose à l'ASC pour mettre en évidence ces différentes compétences.

Ils ont également constaté que beaucoup d'officiers demandaient ces validations surtout en phase de transition professionnelle. Très souvent, les gens en phase de postulation demandaient à l'ASC de pouvoir faire valider ces différentes compétences. Il est vrai que, quand on voit indiqué CDP ou CP (pour dire commandant de compagnie, respectivement capitaine) dans les divers d'un CV, il n'est pas forcément facile pour les ressources humaines de décoder cela correctement et de savoir ce que fait un officier d'infanterie de montagne.

A ce jour, l'ASC a fait plus de 500 validations pour des officiers de tous les grades. Ils ont constaté que 90% de ces personnes avaient une fonction de cadre dans l'économie. Au départ, on a dit à M. Briguet qu'il allait militariser l'ASC, mais ce n'est pas le cas. Ce sont des officiers de milice qui demandent la plupart du temps ces reconnaissances et il apparaît que, quand on est major ou capitaine à l'armée, on a souvent une fonction de dirigeants dans l'économie privée ou dans le domaine étatique. Il y a donc un principe de cohérence dans cette démarche. Quant aux 10% restants, ce sont les jeunes lieutenants qui sortent des études et qui demandent le niveau 1 de validation. Ils ont 23 ou 24 ans et ces gens ne sont pas encore cadres, mais ils ont très souvent des prédispositions pour le devenir. M. Briguet précise que la grande majorité des gens auxquels ils donnent des validations sont des gens qui ont entre 30 et 40 ans, qui sont majors ou colonels et qui sont bien présents dans l'économie suisse.

Lorsqu'ils ont décerné le 400^e diplôme à Lausanne, ils ont invité Ueli Maurer à qui ils ont donné symboliquement le 401^e diplôme. Le conseiller fédéral a également soutenu leur initiative de même que l'a fait l'actuel chef de l'armée, M. Philippe Rebord, qui trouve leur initiative tout à fait pertinente. D'ailleurs, l'USAM dit la même chose. Chaque fois qu'il y a la promotion d'un jeune lieutenant, il y a des photos de tous les jeunes lieutenants qui ont été promus et il y a des titres disant que les écoles d'officiers sont la meilleure formation dans la conduite en Suisse. L'USAM dit la même chose que l'ASC dans le domaine de la reconnaissance sans qu'ils se soient concertés.

M. Briguet signale que l'académie de police de Savatan, qui forme les policiers genevois depuis 2 ans environ, a également demandé à mettre en place un concept pour valider tout son personnel.

M. Briguet explique qu'un groupe de travail avec des officiers a conduit à choisir 3 niveaux de validation. Ils ont en effet sollicité des sociétés cantonales d'officiers pour travailler à ce sujet. Ils se sont dit qu'avec 3 niveaux (niveau 1 pour le grade de lieutenant, niveau 2 à partir du grade de capitaine et niveau 3 pour le grade de major), ils vont arriver à apprécier toutes les compétences. Naturellement, c'est un peu différent entre un major et un lieutenant et, pour chaque diplôme, ils ont prévu 10 compétences clés. Qu'on soit mauvais ou bon capitaine, on a la même reconnaissance parce qu'ils n'ont pas pu aller plus loin. Naturellement, si on commence à consulter les références annuelles suite à un cours de répétition, cela ne serait pas forcément toujours objectif. Ils sont donc partis du principe qu'un lieutenant avec 3 ans d'expérience a acquis ses 10 compétences sur le terrain suite au paiement de galons et aux cours de répétition. Il est clair que, si l'on regarde les inconvénients, on va se dire que cet officier va partir chaque année durant un certain nombre de jours. Si on dit que c'est de la formation continue, on voit alors cela différemment. Cela allège même les coûts de formation dans les entreprises. En effet, si vous avez un capitaine, un major ou un lieutenant parmi vos collaborateurs, il y a passablement de journées de formation ou de culture du feed-back qui coûtent 400 F la journée. L'entreprise peut peut-être libérer ces gens pour suivre ces formations, ce qui allège ses coûts.

M. Briguet indique qu'il y a davantage compétences pour le niveau 2. A partir du niveau 3, c'est un peu différent puisqu'il y a de la stratégie et autres. C'est un peu les 3 concepts qui ont été mis en place pour valider des lieutenants aux colonels. Ils n'ont jamais eu de grades plus élevés. En principale, la grande majorité sont des niveaux 2 ou 3, c'est-à-dire de commandant de compagnie jusqu'à colonel. Il s'agit également essentiellement d'officiers de milice.

Une commissaire S constate, sur le site internet de l'ASC, que celle-ci offre 3 types de validation d'acquis, respectivement pour les membres d'exécutifs communaux, pour les femmes qui sont au chômage, en reconversion professionnelle, etc., et pour les cadres de l'armée. En regardant les processus de participation et d'évaluation de ces différentes validations d'acquis, elle se rend compte que la seule qui ne demande pas la présence et un entretien de la part des candidats, c'est celle pour les officiers de l'armée. Les conseillers administratifs qui demandent à avoir une validation d'acquis doivent passer par un entretien. Quant aux femmes, elles doivent suivre tout un cursus de coaching. La commissaire S aimerait savoir pourquoi les officiers de l'armée sont exemptés de cette obligation.

M. Briguet explique qu'ils sont partis du principe que les officiers suivent des écoles d'officiers et que ce sont des filières assez claires. On peut donc les valider sur la base du dossier. S'ils reçoivent un extrait indiquant que telle personne est capitaine, ils savent ce qu'elle a fait et ils exigent par ailleurs 3 ans d'expérience de conduite. Ils ont considéré qu'ils pouvaient se contenter de dire que, sur la base du grade et du dossier, ils peuvent valider.

Un commissaire PLR aimerait savoir quel est l'effet des certificats de l'ASC et dans quelle mesure ils sont bien reconnus dans le privé ou le public.

M. Briguet répond qu'ils n'ont pas des feed-back réguliers, mais ils constatent que cela facilite la lecture d'un dossier. Plutôt qu'avoir une mention « officier » dans les divers, il y a un certificat avec 10 compétences clés. Le responsable RH ou le chef d'entreprise qui reçoit quelqu'un qui postule va comprendre facilement les compétences que cette personne a acquises avec son grade de capitaine. M. Briguet a eu l'écho de 2 ou 3 personnes qui ont postulé à l'Etat de Genève et à qui on a suggéré d'obtenir une validation parce que cela permettrait qu'il en soit tenu compte dans l'échelle salariale. Pour autant, M. Briguet ne sait pas dans quelle mesure il en a été tenu compte. Il ne peut pas généraliser. En tout cas, cela facilite la lecture et la compréhension des dossiers. Cela clarifie les compétences qui sont acquises par cette filière.

M. Briguet relève qu'on trouvait souvent des officiers à la tête des entreprises, il y a quelques années. Il était alors assez facile de savoir ce que faisait un officier. Ensuite, c'était plutôt les MBA et ce genre de choses et on avait tendance à mettre de côté la filière militaire. Maintenant, on s'aperçoit quand même qu'il faut remettre celle-ci en valeur parce que cela a tout un sens. Par ailleurs, il y a eu une modernisation à l'interne de la formation militaire. Un officier est tout à fait capable de mettre de la souplesse sur le plan professionnel. Il y a une certaine rigueur quand on fait de la conduite militaire, mais on sait traduire cela avec une certaine souplesse dans

l'entreprise. M. Briguet pense que les entreprises tiennent compte de cela. La difficulté qu'il y a maintenant, c'est avec les entreprises étrangères qui n'arrivent pas à décoder cela. Si on ne fait pas ces validations, les officiers sont un peu pénalisés parce qu'on voit surtout les inconvénients, notamment les absences. En revanche, si on apporte des clarifications, on peut comprendre qu'en faisant un cours de répétition de 3 semaines, cela permet à la personne d'affiner ses compétences pédagogiques, organisationnelles, managériales et tactiques et de se mettre à jour comme avec de la formation continue. C'est à travers ces certifications qu'on peut mieux expliquer aux milieux économiques la valeur des filières militaires.

Audition de M. Murat Julian Alder – 15 mars 2019

M. Alder vient parler de la formation des cadres subalternes de milice de l'armée. Le DEVA, pour « développement de l'armée », est la réforme entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2018 et qui a succédé à Armée XXI. Au fur et à mesure de ces réformes, il y a eu une importante réduction des effectifs, mais aussi une évolution des prestations de l'armée. On est passé d'une armée strictement orientée vers des missions de défense à une armée beaucoup plus polyvalente et qui ne fait pas que de la défense, mais également, et surtout, des tâches en appui aux autorités civiles, notamment l'aide en cas de catastrophe ou des tâches de sûreté sectorielle, par exemple en appui au corps des gardes-frontières.

Le DEVA correspond au retour à ce qu'on a connu sous Armée 61 avec la mobilisation. On aspire à être capable de mobiliser 35 000 militaires en 10 jours. Il y a aussi des formations de milice à disponibilité élevée (MADE) qui peuvent être prêtes en 24 à 96 heures pour effectuer des tâches en appui de troupes qui sont déjà engagées, par exemple des écoles de recrues ou des services longs. Ces formations MADE sont essentiellement des troupes comme le génie ou le sauvetage.

Au niveau des principales nouveautés de la formation, il y a une certification qui est comparable à celle qu'on trouve dans le privé ou même lorsque vous recevez un certificat de travail. Vous recevez des certifications notamment à l'école centrale. M. Alder a pris avec lui les certificats qu'il a reçus suite au stage de formation de commandement 1 et au stade de formation de commandement 2 qui décrivent dans le détail le contenu des formations et ce que cela vaut sur le marché du travail. Une autre nouveauté de la formation, c'est qu'il y a beaucoup plus de reconnaissance de la formation militaire dans les hautes écoles. Certaines hautes écoles de Suisse – elles sont de plus en plus nombreuses à le faire et on a appris hier que la haute école de Suisse italienne a signé un contrat avec l'armée suisse dans ce

sens –, comme HEC ou les écoles de management, permettent de faire valoir une partie du service d'avancement comme militaire sous la forme d'un stage ou l'octroi de crédit ECTS. Evidemment, c'est très limité et une école d'officier complète ne va jamais remplacer un semestre universitaire. Il est d'ailleurs hors de question qu'on le fasse. C'est simplement pour reconnaître en partie la formation, un peu comme si c'était un cours à option. Il y a aussi une reconnaissance de la valeur du service au profit de la collectivité.

La 2^e nouveauté principale est que, selon le grade et la durée de l'instruction que vous avez reçue, vous pouvez recevoir des aides financières pour suivre des formations civiles, étant précisé que vous ne recevez pas le moindre centime en cash. Comme chef de section, vous pouvez ainsi recevoir un crédit de 10 600 francs au maximum, si vous suivez une formation dans certaines universités (par exemple, l'Université de Coire propose des formations dans le domaine du management économique où ils font des réductions sur les frais d'inscription pour ceux qui ont effectué certains types de formation en tant que cadre dans l'armée).

M. Alder aborde la question de la plus-value pour la vie civile. Les cadres militaires font fondamentalement les choses suivantes. Ils développent des compétences dans le domaine de la conduite qui sont basées sur un certain nombre de paramètres sur lesquels on peut agir, parce qu'on ne naît pas cadre, mais qu'on le devient. Il y a d'abord les compétences sociales et la manière dont on interagit avec ses supérieurs, avec ses homologues et avec ses subordonnés. Il y a le savoir technique, c'est-à-dire ce que la personne sait faire comme prestations. Il y a le savoir méthodologique, c'est-à-dire celui qui consiste à transmettre ce que vous savez à d'autres et cela de manière à ce que ceux qui suivent soient aussi bien formés que vous grâce à vous. M. Alder explique qu'un cadre n'est pas seulement quelqu'un qui conduit. C'est aussi quelqu'un qui instruit ses subordonnés.

Ce qui leur est enseigné, c'est de travailler en équipe, y compris dans des situations de stress. Quand un événement se déclenche, vous devez parfois prendre des décisions très rapidement. Pour éviter de prendre des décisions dans la précipitation et qui peuvent comporter des risques pour les subordonnés, on leur apprend à structurer la prise de décision selon un certain nombre de schémas qui existent aujourd'hui dans les états-majors de crise civile ou dans les formations dispensées par les instituts qui décernent des MBA. Les limites personnelles de ces personnes sont également testées. Les écoles de cadre sont dures. On dort peu. On mange quand on peut. On reçoit des instructions qui sont physiquement et psychologiquement exigeantes. Il y a relativement peu de temps pour des activités lucratives pendant ces périodes. Parfois, il faut même faire du service le week-end. Par ailleurs, un échec à

certains examens ou à certaines instructions au cours de la semaine peut souvent amener la personne à rester le samedi matin pour rattraper les lacunes.

M. Alder explique que les responsabilités confiées aux jeunes étant formés sont élevées. Un chef de groupe, quelqu'un qui conduit 8 hommes à l'âge de 20 ans, c'est quelque chose que seule l'armée permet. Un chef de section, à 21 ou 22 ans, qui conduit 32 hommes, il n'y a que l'armée qui le permet. Un commandant de compagnie qui, généralement, reçoit cette fonction avant l'âge de 30 ans et qui a la responsabilité de 100 à 200 personnes, voire davantage, il y a peu de situations en dehors de l'armée qui offrent cette possibilité. On offre aussi à ces personnes la possibilité de développer leur propre assurance dans des situations où ils doivent conduire et montrer l'exemple. La personne a des subordonnés qui n'ont pas la même expérience qu'elle et elle doit être en mesure d'être là pour eux. Finalement, un chef n'est pas là pour donner des ordres, mais pour veiller au bien-être de sa troupe. Enfin, les personnes développent quelque chose d'essentiel dans tout corps constitué, à savoir la camaraderie.

En conclusion, l'armée de milice et l'économie ont des intérêts communs. L'armée de milice peut s'enrichir du savoir-faire et des compétences de tout un chacun au niveau de l'économie et l'économie peut s'enrichir du savoir-faire et des compétences développées par tout un chacun dans l'armée de milice. La formation supérieure des cadres de l'armée a reçu, en 2016, le prix de la fondation indépendante ESPRIX Excellence Suisse pour ses prestations dans le domaine « diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre ». C'est une distinction qui a son importance parce que ce sont, souvent, des entreprises qui la reçoivent.

M. Alder pense que cette formation militaire des cadres doit être davantage reconnue et valorisée. On dit que, il y a 25 ou 30 ans, vous n'aviez aucune chance de grader au sein d'une entreprise, d'une banque, d'une assurance ou d'une étude d'avocat, si vous n'étiez pas au minimum capitaine. Cette époque est révolue et M. Alder ne peut que s'en réjouir, parce qu'elle a pour effet de fermer les portes de l'avancement au sein d'une entreprise aux femmes et aux étrangers, mais aujourd'hui on est malheureusement dans la situation inverse. Aujourd'hui, comme cadre de milice à l'armée, vous êtes discriminé sur le marché du travail et cela ne va pas. Il existe de nombreux cas de personnes qui ne sont pas retenues pour des postes importants dans des entreprises précisément parce qu'elles doivent accomplir des jours de service. M. Alder considère que faire des jours de service comme cadre, ce n'est pas un coût pour une entreprise. C'est un investissement parce que tout ce que

ces personnes apprennent dans le cadre d'un service est quelque chose qu'elles peuvent retranscrire à l'échelle 1:1.

Une commissaire PDC indique qu'elle peut adhérer à 100% à ce qui a été présenté, mais s'agissant de compétences managériales et de compétences augmentées, elle pense aussi aux femmes, notamment à celles restées à la maison, qui ont aidé leurs enfants et qui sont devenues des chefs de famille. De ce fait, elles se trouvent aussi discriminées aujourd'hui parce que le fait d'être engagé en étant une femme devient un vrai problème. La commissaire PDC aimerait bien entendre M. Alder à ce sujet pour savoir ce qu'on peut faire par rapport à ce genre de proposition qu'elle peut soutenir, mais à condition qu'on ait les mêmes reconnaissances par rapport aux femmes qui peuvent se reconnaître dans chaque slide présenté par M. Alder. On est dans quelque chose de l'ordre de la gestion des compétences, de travail sous stress, etc. Elle aimerait également entendre M. Alder sur le service civil où l'on peut avoir des compétences managériales sans forcément avoir des compétences d'autorité, mais qui ne doivent pas être négligées non plus par un employeur.

M. Alder assure qu'il est parfaitement sensible aux arguments de la commissaire PDC. Concernant le service civil et la protection civile, ce n'est pas l'objet de cette motion. Toutefois, s'il y a la volonté d'ouvrir la reconnaissance des acquis de la protection civile et du service civil à cette motion, M. Alder pense que c'est une possibilité. Il estime qu'il est faux de dire l'armée contre le service civil.

Prises de position des partis, amendements et votes (5 avril et 4 octobre 2019)

Un commissaire EAG indique qu'il n'est pas très favorable à cette motion qui vise à rétablir la situation ante alors que la situation s'est, d'une certaine manière, normalisée. Il avait compris qu'un commissaire UDC demandait d'ajouter la protection civile, le service civil et les sapeurs-pompiers, mais il constate en la lisant que la motion parle d'expérience en matière de conduite du personnel et que cela serait seulement pour les fonctions de cadre au sein de l'administration cantonale. Dès lors il propose de formuler un amendement général : « à veiller, en prenant le cas échéant les mesures nécessaires, à ce qu'aucun·e candidat·e à une fonction au sein de l'administration ne subisse de discrimination à l'embauche en raison de ses obligations militaires ou de son engagement à l'armée ». Il pense que cela correspond à ce qui est demandé tout en étant formulé de manière positive.

Un commissaire S indique que le groupe socialiste n'est pas favorable à la motion qui met en avant des compétences qui sont très orientées vers un rapport hiérarchique en partie d'un autre temps. Le service public mérite mieux que cela et le groupe socialiste ne pourra pas accepter la motion en tant que telle. La question qui peut se poser est que, dans les amendements proposés, il voit un esprit similaire.

Un commissaire MCG fait savoir que le groupe MCG est favorable à cette motion parce qu'il est certain qu'on se trouve face à des discriminations qui ne sont pas acceptables. C'est à l'image de notre société qui a certaines incohérences. Le MCG est profondément démocratique et attaché à la Confédération helvétique. Tout cela permet de mettre les choses dans leur perspective. On n'est pas seulement à la surface des choses. De temps en temps, il faut aussi voir les fondements de ce que l'on fait. Chacun le fait avec sa propre philosophie et le groupe MCG le fait avec la sienne.

Une réalité dont ils prennent acte. C'est pour cette raison qu'il soutient la motion ainsi que l'amendement.

Une commissaire Verte reconnaît cette motion comme une motion réservée au monde masculin. Il s'agit de valoriser les compétences militaires au sein de l'administration et de faire prendre en compte des compétences qui auraient été acquises au sein de l'armée dans le cursus de la carrière professionnelle. Par rapport à toutes les autres discriminations existantes, notamment celles envers les femmes dans la sphère professionnelle sur le plan salarial, la discrimination à l'embauche, etc., et à l'ouverture du groupe signataire de cette motion par rapport à différents ajustements proposés au niveau fédéral et cantonal (modes de garde, des congés parentaux,...), le groupe des Verts a des difficultés à étudier une seule discrimination potentielle qui serait faite de ce point de vue. Dans une étude plus large et ouverte sur toute autre forme de discrimination à l'embauche (hommes-femmes, jeunes et moins jeunes,...), on pourrait peut-être envisager d'y insérer quelque chose par rapport aux compétences acquises au sein de l'armée, mais la contrepartie est au moins de reconnaître la compétence de certaines femmes qui ont aussi acquis des compétences, et pas forcément dans l'armée pour celles qu'ils l'ont faite, mais dans d'autres domaines et qui ne sont pas prises en compte actuellement. Le groupe des Verts rejettera donc cette motion.

Un commissaire PLR relève que la commission a procédé à des auditions qui l'ont conduit à voir qu'il y a des certifications faites à l'armée et qui sont reconnues dans le civil. Un travail est fait pour que les compétences acquises à l'armée soient reconnues, pour autant qu'elles puissent l'être, par l'aspect civil. Il est indéniable que l'enseignement servi peut contribuer à améliorer

certaines compétences, même s'il n'entend pas dire par là que l'organisation militaire est la seule organisation possible. Toutefois, nier l'utilité parfois d'une certaine organisation paraît tout aussi abusif. Le commissaire PLR entend bien que cela sert à 99% des situations masculines et à 1% des situations féminines. Parfois, ce sont les proportions inverses en fonction des situations.

S'agissant des amendements : voter l'amendement du commissaire EAG reviendrait à mettre une invite qui ne correspond en rien au reste du texte de la motion et cela n'a strictement aucun sens. Il préfère donc la motion telle qu'elle a été déposée. A un moment donné, cela dilue l'enjeu pour des raisons politiques et finalement c'est comme si on n'assumait pas l'objectif poursuivi par cette motion, à savoir que, dans le cadre de formations spécifiques, en l'occurrence dispensées à l'armée, il y a des formations qui obtiennent des certifications valables pour le civil. On va lui répondre qu'elles sont déjà prises en compte comme l'a dit le service du personnel. Le commissaire PLR l'entend. Cette motion ne servira donc pas à grand-chose concrètement, puisque les commissaires ont appris qu'il en était déjà tenu compte. Par conséquent, c'est un signe politique à donner ou non par rapport aux objectifs poursuivis. C'est soutenir sur un plan politique un certain type de formations et le président n'y voit pas d'inconvénient.

Un commissaire PDC a un certain attachement pour l'armée et le nombre de jours de service qu'il y a consacrés en sont la preuve. Cela étant, il ne partage pas l'approche du commissaire PLR dans la mesure où il constate que les formations diplômantes, qui sont maintenant données par l'armée et reconnues par l'OPE, tiennent déjà compte de ces possibilités. C'est dans ce sens que le groupe PDC ne votera pas non plus les amendements. Il ne voit pas la nécessité absolue de faire un cas particulier pour l'armée dans cette motion, même si cela a une portée qui n'est que symbolique dans la mesure où les formations diplômantes données dans bien d'autres domaines sont tout aussi valables et sont aussi prises en compte ou valorisées par l'OPE au moment d'un engagement. Le groupe PDC ne soutiendra donc pas cette motion.

Un commissaire UDC précise que c'est M. Pfeffer qui est le premier signataire de cette motion. Par ailleurs, si cette motion a été déposée, c'est parce que plusieurs personnes leur ont dit qu'elles ont été discriminées lors du dépôt de candidatures et lors d'auditions au niveau de l'Etat. Cela existe ainsi réellement. Chacun peut penser ce qu'il veut sur l'armée, mais si cette motion a été déposée, c'est pour ces raisons précises. M. Ivanov annonce également qu'il retire son amendement et soutiendra la motion telle quelle.

Le président met aux voix l'amendement général présenté par EAG :

invite le Conseil d'Etat

à veiller, en prenant le cas échéant les mesures nécessaires, à ce qu'aucun-e candidat-e à une fonction au sein de l'administration ne subisse de discrimination à l'embauche en raison de ses obligations militaires ou de son engagement à l'armée.

Oui : 2 (2 MCG)

Non : 11 (3 S, 2 Ve, 2 PDC, 3 PLR, 1 UDC)

Abstentions : –

Cet amendement est refusé.

Synthèse

Il ressort des auditions et débats que l'Etat de Genève tient d'ores et déjà compte de l'expérience et des formations acquises sous les drapeaux. L'administration, en particulier dans la mise en œuvre des processus RH, est sensibilisée aux discriminations d'où qu'elles viennent. Aucune discrimination liée aux activités militaires n'a pu être objectivée. Les cadres de l'armée ont en outre la possibilité de faire valider leurs compétences via l'Association suisse des cadres (ASC). Dès lors, le contenu de la motion semble si ténu que pour la majorité de la commission le symbole en faveur de l'armée que représenterait le vote de ce texte n'est pas suffisant. Fort de ces constats, la majorité de la commission propose le rejet de ce texte.

Le président met aux voix la motion 2508 :

Oui : 5 (2 PLR, 1 UDC, 2 MCG)

Non : 7 (3 S, 2 Ve, 2 PDC)

Abstentions : 1 (1 PLR)

La motion 2508 est refusée.

Proposition de motion (2508-A)

pour une reconnaissance des compétences militaires par les ressources humaines de l'Etat de Genève

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

- les difficultés rencontrées par les miliciens suisses sur le marché de l'emploi ;
- que les compétences acquises au sein de l'armée représentent un atout pour les employeurs privés et publics ;
- que les connaissances théoriques et pratiques acquises dans les écoles d'officiers et autres écoles méritent d'être reconnues à leur juste valeur ;
- que l'échange entre l'armée et les employeurs sert les intérêts des deux parties ;
- la nécessité de concilier vie professionnelle et obligations militaires ;
- que l'Etat est le plus grand employeur du canton ;
- que les employeurs d'anciens militaires apprécient leur discipline, leur faculté à travailler en équipe et à résoudre des problèmes ;
- que les compétences et l'expérience acquises au sein de l'armée ne sont pas valorisées à leur juste valeur par les ressources humaines de l'Etat de Genève ;
- qu'il résulte de cette politique que des profils extérieurs à la Suisse sont parfois choisis à des postes clés ;
- que le rôle des personnes qui se sont engagées à maintenir la sécurité et la paix dans notre pays doit être soutenu par l'Etat employeur ;
- que les principes et les valeurs du fédéralisme doivent aussi s'illustrer lors de l'engagement de collaborateurs à l'Etat ;
- que l'Etat employeur doit éviter de se priver de talents qui pourraient le rendre plus efficace dans son organisation et dans sa gestion,

invite le Conseil d'Etat

à faire reconnaître et valoriser par l'Etat employeur les compétences et l'expérience acquises au sein de l'armée suisse par les candidats à une fonction permanente au sein de l'administration.

Date de dépôt : 28 octobre 2019

RAPPORT DE LA PREMIÈRE MINORITÉ

Rapport de M. Christo Ivanov

Mesdames et
Messieurs les députés,

Les objectifs de cette motion M 2058 prévoient de faire reconnaître et valoriser, par l'Etat employeur, les compétences et l'expérience acquise au sein de l'armée suisse par les candidats et candidates à une fonction permanente au sein de l'Etat.

Sur le marché très compétitif de l'emploi, les miliciens et les miliciennes sont malheureusement confrontés à toujours plus de difficultés. Des obstacles supplémentaires s'érigerait contre les officiers (autant femmes qu'hommes) qui postuleraient à un emploi dans notre administration cantonale. Ils et elles ont l'impression d'être stigmatisé(e)s ou discriminé(e)s à l'embauche !

L'armée fait un effort considérable pour que les formations, y compris en continu, soient compatibles avec le civil et l'armée. Ils essaient de valoriser, pour les activités civiles, les compétences sociales, techniques et de conduite du personnel.

Aujourd'hui, plusieurs universités acceptent ce type de formation et attribuent des crédits pour cette formation spécifique liée à la conduite du personnel. Pour prendre un exemple : la formation destinée à un public international de l'IMD à Lausanne prévoit une semaine de formation dans le cadre de l'état-major de l'armée à Lucerne.

Un responsable des ressources humaines de la Ville de Genève aurait indiqué lors de cette formation qu'il n'avait aucune idée de ces possibilités avant ce séminaire.

Il semble que la problématique soulevée par cette motion n'est pas tant liée à la reconnaissance de leurs compétences qu'à une appréciation qu'il y a aujourd'hui de la vie militaire de la part d'une partie de notre société.

C'est la hiérarchie qui a la compétence et l'autorité d'engagement qui lui sont déléguées. Ce ne sont pas les ressources humaines qui recrutent, mais elles accompagnent les recrutements.

Dans les points importants à relever lors de ces formations : il s'agit d'abord de la transmission d'informations à l'échelon inférieur ; il s'agit d'exploiter un plan horaire ; il s'agit d'être en mesure de tenir les délais et de prendre un certain nombre de mesures d'urgence. Les cadres de l'armée apprennent lors de ces formations à gérer les risques ainsi que les facteurs liés à l'analyse, à l'appréciation de la situation dans la mission comme l'étude rapide de l'environnement, les moyens adverses, quelle est la menace, quels sont ses propres moyens et dans quel délai il faut intervenir.

L'armée de milice peut s'enrichir du savoir-faire et des compétences de tout un chacun au niveau de l'économie et l'économie peut s'enrichir du savoir-faire et des compétences développées par tout un chacun dans l'armée de milice. Il en est de même dans les administrations communales ou à l'Etat.

La formation supérieure des cadres de l'armée a reçu, en 2016, le prix de la fondation indépendante ESPRIX Excellence Suisse pour ses prestations dans le domaine « diriger de façon visionnaire, inspirée et intègre ». C'est une distinction qui a son importance parce que ce sont, souvent, des entreprises qui la reçoivent.

La motion M 2508 a donc toute sa pertinence et soulève un vrai problème et de vraies questions liées à une forme de stigmatisation ou de discrimination à l'embauche au sein de l'Etat ou dans une administration publique cantonale ou communale.

Le but de cette motion est également de prendre en compte ces nouvelles formations reconnues par nombre d'universités, entre autres, afin que l'Etat puisse élaborer une véritable politique de gestion des ressources humaines basée sur la confiance et les compétences d'où qu'elles viennent.

L'Etat et les administrations publiques doivent être d'une neutralité absolue en matière d'engagement du personnel afin qu'aucun doute ne plane sur leur travail respectif.

Pour toutes ces raisons, la minorité de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat vous demande d'accepter et de voter cette motion.

Date de dépôt : 5 novembre 2019

RAPPORT DE LA SECONDE MINORITÉ

Rapport de M. François Baertschi

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Suisse dispose d'une longue tradition démocratique qui est aujourd'hui trop souvent décriée ou, au mieux, mal appréciée. Au contraire, nous devrions en être fiers et assurer la pérennité de ces valeurs qui sont notre véritable trésor. La Suisse de 1291, les Franchises genevoises sont assurément des valeurs aujourd'hui oubliées, alors qu'elles sont fondamentales.

En 2019, le fondement même de ces valeurs profondément humaines est délaissé. En particulier, la tradition du citoyen soldat a été effacée par des considérations purement économiques, l'arrivisme et le pacifisme aveugle, sentiments trop souvent partagés alors que sont oubliées les bases de notre démocratie helvétique et de la volonté de la défendre contre toutes les agressions. Au moment où certains évoquent le réchauffement climatique, nous nous trouverions plutôt face à un sérieux refroidissement patriotique.

De jeunes sportifs, pour ne pas perturber leur carrière, préfèrent migrer vers le service civil, comme d'autres jeunes qui peuvent au travers de cette alternative mieux organiser leur emploi du temps. Notre société suisse et son armée de milice se retrouvent ainsi en panne. C'est pourquoi il convient de soutenir cette motion qui va dans le sens d'un encouragement du modèle du citoyen-soldat. Certes, cette motion a des objectifs fort modestes mais il est important d'aller dans cette direction.

Trop souvent dans notre pays, on a tendance à écarter ce qui a fait notre identité et notre fondement profond. C'est un mélange d'ignorance historique, de méconnaissance des racines de la Suisse, un pays à la fois uni et multiple.

Si on peut évoquer l'ombre de Rousseau – Jean-Jaques, aime ton pays ! – il conviendrait également d'en appeler aux mânes de Jaurès, grand penseur républicain – socialiste sur le tard – qui a consacré un livre à une « armée

nouvelle », celle du peuple, qui ressemble à s'y méprendre au système de milice helvétique.

Certes, nous sommes en 2019. Si la société d'aujourd'hui doit se renouveler et ne pas rester figée dans le passé, elle doit néanmoins poursuivre la voie originale et millénaire qui est tout à son honneur.

Pour le MCG, ces valeurs citoyennes doivent continuer à être défendues. Elles sont le cœur et l'âme de notre Cité.

Il convient donc de revenir aux sources de notre pays et de valoriser une armée consacrée exclusivement à la défense de notre pays.

A l'aube des années 2020, cette exigence de protection devient de plus en plus essentielle à la pérennité de la Suisse.

Certes, l'invite de cette motion ne va pas régler ce problème fondamental, mais elle va à sa façon dans cette direction et exprime une volonté. C'est l'essentiel.

Je suis convaincu que sans cette volonté notre pays va disparaître et que nous n'arriverons pas à pérenniser ce qui fait nos valeurs profondes.

Le problème, en Suisse en particulier, c'est que nous nous laissons envahir par les apparences et les détails, sans avoir le courage de poser les questions de fond.

A l'heure où certains veulent détruire notre protection aérienne, il convient de rappeler cette réalité : tous les pays ont une armée. Soit c'est la sienne, soit c'est celle des Etats voisins. Cette destruction est un premier pas avant celle de notre armée et de notre pays. On devine aisément où nous conduisent les partisans de la suppression des frontières qui ont phagocyté à la fois la gauche et la droite, au nom d'une ouverture qui a comme synonyme la destruction de soi-même, c'est-à-dire la mort.

Si jusqu'ici la population suisse a gardé son bon sens millénaire, il n'est pas certain que ce sera toujours le cas et nous devons, en conséquence, plus que jamais, défendre ces valeurs qui font notre pays.