

N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 6 recommandations ont été mises en œuvre et 10 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **6 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La mise en place d'une délégation des compétences auprès des membres du Conseil administratif en ce qui concerne la nomination des employés ;
- La directive « Fixation du traitement initial » a été validée par le Conseil administratif en date du 23/11/2011, permettant ainsi de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle ;

Parmi les **10 recommandations non réalisées au 30 juin 2012**, il est notamment relevé que :

- Le département n'a pas encore finalisé une structure organisationnelle du recrutement et de manière générale des ressources humaines en Ville de Genève. Néanmoins, un recensement des référents des ressources humaines a été effectué auprès de l'ensemble des départements. En outre, par décision du 18/01/2012, le Conseil administratif a décidé de nommer un responsable RH (RRH) par département ;
- Le processus de recrutement a été formalisé et validé par le Conseil administratif en date du 27/06/2012, mais il ne tient pas compte de l'ensemble des catégories de personnel.
- Un nouveau guide ainsi qu'un formulaire ont été développés concernant les entretiens périodiques. Le nouveau formulaire intègre des critères de compétences sociales et personnelles, ainsi que le

report des sanctions. Ce document est dans l'attente de la validation du Conseil administratif.

Dans son rapport d'audit publié en mars 2010, la Cour avait utilisé l'anglicisme « management override » dans les cas où la direction utilise son pouvoir décisionnel afin de contourner les contrôles internes d'une organisation, et ce dans le cadre d'engagement de personnel. La Cour relevait que certains engagements ne présentaient pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics et correspondaient à des décisions ayant permis de contourner le processus habituel. En mars 2010, le Conseil administratif avait convenu que lesdits recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire.

Lors de ses suivis au 30 juin 2010 et 2011, la Cour avait donc procédé à une vérification d'un échantillon de recrutements. Pour chacun de ces suivis, la Cour avait relevé des cas démontrant que le Conseil administratif n'avait pas tenu ses engagements.

Dès lors, la Cour a une nouvelle fois procédé à une vérification d'un échantillon de recrutements dans le cadre de son suivi au 30 juin 2012. Sur la base d'un échantillon de 10 dossiers multidépartementaux, la Cour a observé que :

- Un poste de haut cadre a été mis au concours. Plusieurs candidatures ont été reçues et ont donné lieu à la sélection d'une candidature par le responsable hiérarchique de l'époque. Ce choix n'a pas été suivi d'un engagement. A noter que selon les informations fournies par l'audité, la personne finalement engagée n'avait pas soumis sa candidature lors de cette phase du recrutement, la candidature ayant été transmise par le biais d'un

haut cadre de la Ville. Cette candidature a fait l'objet d'un « assessment » externe qui précise que cette personne devra « relever le double défi d'acquérir les compétences d'un métier qu'elle ne connaît pas, et de conduire une équipe dans un environnement différent », tout en recommandant le recrutement de cette personne ainsi que la mise à disposition d'un soutien professionnel pertinent (coaching, accompagnement) pour lui permettre de réussir dans ses nouvelles fonctions dans les meilleures conditions possibles. Or, 10 mois après l'engagement, le soutien professionnel recommandé n'avait toujours pas été mis en œuvre. Dès lors, cette procédure de recrutement aboutissant à l'engagement d'une personne ayant des faiblesses au niveau des compétences métiers sans avoir mis en place le soutien professionnel requis ne correspond pas aux bonnes pratiques en la matière.

- Un autre poste de haut cadre a été mis au concours. Plusieurs candidatures ont été reçues, dont 5 ont été auditionnées. La candidature retenue présente des compétences objectives (métiers) qui ne correspondent pas aux exigences du poste. Ceci ressort d'ailleurs d'un rapport de synthèse externe évaluant les compétences métiers qui mentionne notamment que le candidat présente deux lacunes importantes : une absence de formation et d'expérience dans la fonction et un manque d'expérience de management. Le mandataire externe recommande tout de même le recrutement à condition que le candidat fasse l'objet d'un accompagnement par un expert du métier pour acquérir rapidement les compétences qui lui font défaut. De plus, cette expertise recommande de lui faire suivre une formation métier. A noter qu'un autre assessment a évalué ses « soft skills » comme acquis et maîtrisés (suivant les aspects) pour le poste. Or, 7 mois après l'engagement, tant l'accompagnement que la formation métier recommandés n'avaient toujours pas été mis en œuvre. Dès lors, cette procédure de recrutement aboutissant à l'engagement d'une personne n'ayant pas les compétences métiers requises et sans avoir mis en place les mesures d'accompagnement et de formation nécessaires ne correspond pas aux bonnes pratiques en la matière.

- A contrario, la Cour a pu constater que des dossiers de recrutement pour des postes de pépiniériste et d'ingénieurs en transports présentent des dossiers de recrutement complets et que les candidatures retenues disposaient des compétences objectives métiers pour les exigences du poste.

Vu ce qui précède, la Cour ne peut que regretter le manque d'évolution dans les pratiques de recrutement de la Ville de Genève qui ne correspondent pas aux bonnes pratiques et nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève. Finalement, la Cour souligne que ces pratiques péjorent l'attractivité de la Ville de Genève en tant qu'employeur pour des postes de hauts cadres.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 : La Cour invite le département des finances et du logement à proposer une structure organisationnelle du recrutement et, de manière générale, des ressources humaines, en Ville de Genève. En particulier, il conviendra de répertorier les collaborateurs intervenant dans des activités RH au sein des départements et de définir précisément les rôles et responsabilités de la DRH et des gestionnaires RH par services (ou fonction équivalente). A cet égard, le lien fonctionnel ou hiérarchique entre le gestionnaire RH et la DRH de la Ville de Genève est un élément-clé à mettre en œuvre.</p>	3	<p>Gestionnaire carrières et compétences pour la structure organisationnelle du recrutement et des ressources humaines.</p> <p>Directrice des ressources humaines pour l'ensemble des aspects liés aux gestionnaires RH dans les départements et services.</p>	31.08.2012 (pour la première partie de l'analyse) (délai initial 31.12.2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2012 Un recensement des référents des ressources humaines a été effectué auprès de l'ensemble des départements. Par décision du 18/01/2012, le Conseil administratif a décidé de nommer un responsable RH (RRH) par département. Ces RRH interviendront auprès des référents RH des services, afin de coordonner, d'harmoniser et de contrôler l'activité RH quant à l'application des statuts, des règlements et des directives. S'agissant du lien fonctionnel ou hiérarchique entre les intervenant RH dans les services ou départements et la DRH, une première étape d'analyse de l'existant est actuellement en cours. En fonction de ces résultats, la deuxième étape de définition de "la fonction personnel" aura pour but de pouvoir, à terme, disposer d'une répartition claire des responsabilités, ressources et compétences entre tous les acteurs et instances intervenant dans la gestion des ressources humaines.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 : La Cour recommande à la DRH de formaliser et mettre en place un processus de recrutement harmonisé et unique dans tous les services de la Ville de Genève, en tenant compte de l'ensemble des catégories de personnel.	3	Conseillère en recrutement	31.12.2010	27.06.2012	Non réalisé au 30 juin 2012. Le processus de recrutement a été formalisé et validé par le Conseil administratif le 27/06/2012. Cependant, il n'a pas encore été communiqué officiellement aux différents services. De plus, ce processus est encore à l'heure actuelle incomplet car il est applicable uniquement aux employés et auxiliaires de plus de 24 mois et ne tient donc pas compte des autres catégories de personnel (les auxiliaires de courte durée, contrats de temporaires de droit privé, etc.).
4.1.4	Recommandation 3 : La DRH devrait effectuer dans un premier temps un recensement de l'ensemble des directives, afin de pouvoir les mettre à jour ou les annuler. Pour assurer une meilleure communication de ces directives, il conviendrait de mettre à disposition des services un site intranet consultable par l'ensemble des services de la Ville de Genève.	3	Juristes de la DRH et du service juridique de la direction générale	31.12.2012 (en ce qui concerne le contenu des extraits du CA) (délai initial 31.12.2011)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2012 Le travail de recensement de l'ensemble des directives générales a été effectué par le Département des autorités en coordination avec la DRH en ce qui concerne la gestion du personnel. Ces directives RH seront intégrées dans le système de contrôle interne lors de sa mise en œuvre progressive.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 4 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un concept de gestion prévisionnelle tenant compte des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration. La DRH devrait piloter et superviser la mise en place de ce projet au sein des services.</p>	2	Conseillère en recrutement	31.12.2011	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2012.</p> <p>Il convient de noter les difficultés à avancer sur ce dossier compte tenu des enquêtes administratives qui ont été diligentées en avril 2011 dans l'unité recrutement et compétence.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation est liée au recrutement d'un responsable dans cette unité.</p>
4.2.4	<p>Recommandation 5 : La Cour invite, le conseil administratif à examiner l'opportunité de supprimer la mention « ce poste sera vraisemblablement pourvu en interne » lors de publications générales ou restreintes. Dans les cas de publication restreinte et pour une plus grande transparence, il s'agirait d'étudier la possibilité de modifier les bases réglementaires afin de publier directement, en lieu et place de la publication de l'annonce, la nomination du candidat choisi. La Cour est d'avis que ces cas devraient être exceptionnels et dûment documentés.</p>	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	31.12.2010	27.06.2012 (excepté éventuelle négociation du Statut et du REGAP)	<p>Non réalisé au 30 juin 2012.</p> <p>Afin de favoriser la mobilité interne, la publication des mises au concours internes est restreinte à l'intranet. Dans ce cadre, un rapport justifiant le choix du candidat retenu à l'interne doit être établi et conservé par le service concerné.</p> <p>L'application de la deuxième partie de la recommandation est actuellement en discussion avec les partenaires sociaux (modification de l'art. 26 du statut du personnel de la Ville de Genève).</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 : La Cour recommande de ne plus rendre obligatoire l'utilisation du document « demande d'emploi » si les candidats disposent d'un CV dûment établi. Pour les candidats n'ayant pas de CV à disposition, il s'agirait de repenser ce formulaire afin de simplifier la postulation en Ville de Genève.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Conseillère en recrutement	30.06.2010	Fait	Fait au 30 juin 2011
4.2.4	Recommandation 7 : La Cour encourage notamment la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, nous invitons la direction des ressources humaines à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	3	Analyste de fonction pour la définition des minima exigibles	31.12.2013 (délai initial 30.09.2010)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2012 De nombreuses actions doivent encore être finalisées. En effet, la Cour observe la Ville n'a pas encore formalisé les catégories de fonction soumises à cette vérification. De plus, la procédure n'a pas été validée par le CA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 8 : La Cour invite la DRH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection.</p> <p>En ce qui concerne les entretiens de sélection, la DRH devra également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.</p>	3	Analyste de fonction et Conseillère en recrutement	30.09.2010	27.06.2010	<p>Non réalisé au 30 juin 2012</p> <p>Le processus de recrutement a été formalisé et validé par le Conseil administratif le 27/06/2012 Il comprend notamment les annexes suivantes : -</p> <ul style="list-style-type: none"> - sélection des dossiers de candidatures; - canevas d'entretien; - évaluation des dossiers de candidature. <p>L'utilisation de ces grilles sera obligatoire dès la communication officielle auprès des différents services.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 9 : A l'instar du domaine comptable, les fonctions transversales devraient être soumises à des tests spécifiques de compétences. A cette fin, la Cour invite la DRH à définir une liste des fonctions concernées et à s'assurer de la mise en œuvre systématique de ces tests.</p>	3	Gestionnaire de carrière	31.12.2013 (délai initial 30.06.2011)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2012</p> <p>Au 30 juin 2010, l'état d'avancement indiquait que des tests étaient déjà en place pour les comptables, les juristes et les pompiers. Il convenait de poursuivre pour l'ensemble des fonctions transversales (ex : informaticiens, RH, etc.) comme le préconisait la recommandation de la Cour.</p> <p>Au 30 juin 2012, la Cour note qu'il n'y a pas d'avancement notable, des tests concernant les fonctions transversales notamment informaticiens, chargés de communication et gestionnaires RH seront finalisés et mis en place durant le premier semestre 2013.</p> <p>La liste définitive des fonctions concernées sera établie lorsque l'ensemble des fonctions-types aura été validé.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 10 : La Cour encourage la DRH à mettre en place systématiquement des évaluations indépendantes de compétences personnelles pour les postes de cadres supérieurs.	3	Directrice des ressources humaines, mise en œuvre conditionnée au vote d'un budget supplémentaire	30.06.2010	Fait	Fait au 30 juin 2011. Une sélection de cabinets a été effectuée par la DRH. Les « assessments » sont recommandés pour le recrutement des cadres supérieurs (classe de traitement N et plus).
4.3.4	Recommandation 11 : La Cour invite le conseil administratif à étudier l'opportunité de mettre en place une délégation de compétences au conseiller administratif en charge de chaque département. Les embauches concernant l'engagement du personnel fixe devraient être notifiées, à titre informatif, à l'ensemble du conseil administratif. Dans une première phase, seuls les postes dits « non-cadre » pourraient faire l'objet de cette délégation de compétences.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	30.06.2011	Fait	Fait au 30 juin 2012. Conformément à l'art.24 alinéa du statut du personnel de la Ville de Genève, le Conseil administratif peut déléguer la nomination des employés à ses membres.
4.3.4	Recommandation 12 : La Cour recommande à la DRH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Administratrice des ressources humaines	31.12.2010	01.02.2012	Fait au 30 juin 2012. Une directive "Fixation du traitement initial" a été élaborée et validé par le Conseil administratif le 23/11/2011 et modifié le 01/02/2012.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 13 : La Cour recommande à la DRH de revoir l'intégralité du formulaire d'évaluation et son utilisation. Il s'agira notamment de prévoir des critères de savoir-être. Par ailleurs, il s'agira également de s'assurer que toutes les sanctions et les avertissements sont systématiquement reportés dans le formulaire d'évaluation statutaire.</p>	2	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	Fait	<p>Non réalisé au 30 juin 2012</p> <p>Un nouveau guide ainsi qu'un formulaire ont été développés concernant les entretiens périodiques. Ce dernier intègre des critères de compétences sociales et personnelles, ainsi que le report des sanctions.</p> <p>Ce document est dans l'attente de la validation du Conseil administratif.</p>
4.3.4	<p>Recommandation 14 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les temporaires dont la période de renouvellement s'étend au-delà de 6 mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors du renouvellement de contrat par le conseil administratif.</p>	3	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2012</p> <p>Pour les auxiliaires dont la durée des rapports de travail est de 24 mois au moins, la DRH propose de mettre en place un entretien d'évaluation tel qu'il est prévu pour les employés. Cette recommandation est sous réserve de la validation du Conseil administratif.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
	N° 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p>Recommandation 15 : La Cour invite la DRH à poursuivre son projet de réorganisation de la mobilité en Ville de Genève, tout en excluant de la mobilité les cas générant un mauvais emploi des deniers publics. Pour ce faire, la Cour invite notamment la DRH à effectuer des analyses au cas par cas afin de trouver des accords avec les collaborateurs concernés pouvant inclure des mesures d'accompagnement visant à faciliter le remplacement externe ou des indemnités de départ.</p>	3	Responsable secteur santé / sécurité, Coordinatrice santé et Juriste	30.09.2010	Fait	Fait au 30 juin 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p>Recommandation 16 : La Cour invite la DRH à examiner les situations de collaborateurs travaillant à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés par le budget de la Ville de Genève afin de s'assurer du meilleur usage des deniers publics. Dans ce but, il conviendrait notamment d'envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réintégration au sein de l'administration municipale ; • Une refacturation de la mise à disposition du personnel ; • La comptabilisation d'une subvention en nature en faveur des associations en question ; <p>Le licenciement lors de motifs suffisants et appropriés.</p>	2	Directrice des ressources humaines	30.06.2010	Fait	Fait au 30 juin 2011.