

---

## 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 une recommandation a été mise en œuvre, 15 sont en cours de réalisation.

Relativement à la **recommandation mise en place**, des solutions ont pu être réalisées dans le domaine de la mobilité du personnel en Ville de Genève où un nouveau concept a été approuvé par le conseil administratif en date du 25 novembre 2009. Cependant ce dernier n'entrera en vigueur que lors de la mise en application des nouveaux statuts du personnel.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations sont actuellement apportées en matière d'élaboration de procédure des différentes étapes du processus de recrutement. Toutefois, les documents rédigés n'ont pas encore été soumis à l'approbation du conseil administratif, étant tributaires de la mise en application des nouveaux statuts du personnel.

Dans son rapport d'audit, 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 ces recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire.

Dans le cadre de son suivi annuel, la Cour a souhaité s'assurer que les pratiques de « management override » n'étaient plus tolérées. La Cour a donc procédé à une vérification d'un échantillon de décisions prises à la demande d'un conseiller administratif et a relevé un grave **dysfonctionnement au niveau du conseil administratif** qui a notamment :

- 1) confirmé durant l'été 2010, au poste de fonctionnaire, un collaborateur et ce malgré les avis largement défavorables de tous ses chefs de service et de la DRH. Ce collaborateur est un membre du même parti que le conseiller administratif en charge du département de la culture. Ce dossier avait déjà été analysé et relevé par la Cour dans son rapport et ce relativement à l'engagement initial de ce collaborateur.
- 2) réengagé, en avril 2010, un collaborateur qui avait été licencié en juillet 2008 pour faute grave (gestion déloyale des intérêts publics), et ce malgré le préavis défavorable de la DRH. Ce type d'engagement donne une image plus que négative des pratiques RH en Ville de Genève.

Vu ce qui précède, la Cour ne peut que conclure que le conseil administratif n'a pas tenu ses engagements. Ces pratiques ne correspondent pas à un bon emploi des deniers publics et nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève.

| Réf.  | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                          |  |            |                   | Suivi par la Cour   |
|-------|--|---|--|------------|-------------------|---|
|       |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2 = Modéré<br>1 = Mineur | Responsable  | Délai au   | Fait le           | Commentaire   |
| 4.1.4 | <p><b>Recommandation 1 :</b><br/>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.<br/>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).<br/>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> | 31.12.2010 | Fait en juin 2010 | <p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de cette recommandation, une conseillère en recrutement a été engagée au 1<sup>er</sup> janvier 2010.</p> <p>Cependant, la Ville de Genève n'a pas encore répertorié l'ensemble des personnes intervenant comme gestionnaire des ressources humaines et n'a donc pas présenté au conseil administratif une nouvelle structure organisationnelle des ressources humaines répertoriant les rôles et les responsabilités de chaque intervenant dans le processus du recrutement.</p> |

| Réf.  | Recommandation / Action   | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                        |   |            |          | Suivi par la Cour   |
|-------|---|---|---|------------|----------|---|
|       |   | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2= Modéré<br>1= Mineur | Responsable   | Délai au   | Fait le  | Commentaire   |
| 4.1.4 | <b>Recommandation 2 :</b><br>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 | En cours | En cours.<br><br>Un processus de recrutement est en cours de formalisation mais ne distingue pas les spécificités pour le recrutement de l'ensemble des différentes catégories de personnel.<br>Ce document n'a pas encore été validé par le conseil administratif. |
| 4.1.4 | <b>Recommandation 3 :</b><br>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 | 31.12.2011 | Pas fait | En cours.   |

| Réf.  | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit)                         |  |            |          | Suivi par la Cour |
|-------|--|---|--|------------|----------|-------------------|
|       |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2= Modéré<br>1= Mineur | Responsable  | Délai au   | Fait le  | Commentaire       |
| 4.1.4 | <b>Recommandation 4 :</b><br>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.   | 2   | Conseillère en recrutement   | 31.12.2011 | Pas fait | En cours.         |
| 4.2.4 | <b>Recommandation 5 :</b><br>La Cour invite, le conseil administratif à examiner l'opportunité de supprimer la mention « ce poste sera vraisemblablement repourvu en interne » lors de publications générales ou restreintes.<br>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. | 3   | Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement | 31.12.2010 | Pas fait | En cours.         |

| Réf.  | Recommandation / Action   | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                        |   |            |          | Suivi par la Cour   |
|-------|---|---|---|------------|----------|---|
|       |   | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2= Modéré<br>1= Mineur | Responsable   | Délai au   | Fait le  | Commentaire   |
| 4.2.4 | <b>Recommandation 6 :</b><br>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<br>et<br>Conseillère en recrutement | 30.06.2010 | Pas fait | En cours.   |
| 4.2.4 | <b>Recommandation 7 :</b><br>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              | 30.09.2010 | En cours | En cours.<br><br>Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a pas encore été validée par le conseil administratif. |

| Réf.  | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit)                           |   |            | Suivi par la Cour |   |
|-------|--|---|---|------------|-------------------|---|
|       |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2 = Modéré<br>1 = Mineur | Responsable   | Délai au   | Fait le           | Commentaire   |
| 4.2.4 | <p><b>Recommandation 8 :</b><br/>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<br>Conseillère en recrutement | 30.09.2010 | En cours          | <p>En cours.</p> <p>La Ville de Genève a développé les grilles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sélection dossiers des candidats;</li> <li>- canevas d'entretien;</li> <li>- évaluation entretien;</li> <li>- récapitulatif après entretien.</li> </ul> <p>Ces documents n'ont pas encore été transmis dans les différents services dans l'attente de la validation du conseil administratif.</p> |
| 4.2.4 | <p><b>Recommandation 9 :</b><br/>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                              | 30.06.2011 | En cours          | <p>En cours.</p> <p>A ce jour, des tests sont déjà en place pour les comptables, les juristes et les pompiers. Il convient de poursuivre pour l'ensemble des fonctions transversales (ex : informaticiens, RH, etc.) comme le préconisait la recommandation de la Cour.</p>   |

| Réf.  | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit)                           |   |            |                          | Suivi par la Cour   |
|-------|--|---|---|------------|--------------------------|---|
|       |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2 = Modéré<br>1 = Mineur | Responsable   | Délai au   | Fait le                  | Commentaire   |
| 4.2.4 | <b>Recommandation 10 :</b><br>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 depuis janvier 2010 | En cours.<br><br>Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a toujours pas été validée par le conseil administratif. |
| 4.3.4 | <b>Recommandation 11 :</b><br>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 | Pas fait                 | En cours.   |

| Réf.  | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                        |  |            |                   | Suivi par la Cour   |
|-------|--|---|--|------------|-------------------|---|
|       |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2= Modéré<br>1= Mineur | Responsable  | Délai au   | Fait le           | Commentaire   |
| 4.3.4 | <b>Recommandation 12 :</b><br>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<br>et<br>Administratrice des ressources humaines | 31.12.2010 | En cours          | En cours.   |
| 4.3.4 | <b>Recommandation 13 :</b><br>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.<br>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. | 2   | Directrice des ressources humaines<br>et<br>Gestionnaire carrières et compétences      | 30.06.2011 | En cours          | En cours.<br><br>Des nouveaux formulaires sont en cours d'élaboration et devront entrer en vigueur lors de la mise en application des nouveaux statuts.                             |
| 4.3.4 | <b>Recommandation 14 :</b><br>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.  | 3   | Directrice des ressources humaines<br>et<br>Gestionnaire carrières et compétences      | 30.06.2011 | Fait en juin 2010 | En cours.<br><br>Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a toujours pas été validée par le conseil administratif. |

| Réf. | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                        |   |            | Suivi par la Cour    |   |
|------|--|---|---|------------|----------------------|---|
|      |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2= Modéré<br>1= Mineur | Responsable   | Délai au   | Fait le              | Commentaire   |
| 5.4  | <p><b>Recommandation 15 :</b><br/>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.<br/>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,<br>Coordinatrice santé et Juriste | 30.09.2010 | Fait en février 2010 | <p>Fait.</p> <p>Un nouveau concept de mobilité en Ville de Genève a été présenté au conseil administratif le 18 novembre 2009 et validé par ce dernier le 25 novembre 2009.</p> <p>Ce concept n'entrera en vigueur que lors de la mise en application des nouveaux statuts.</p> |

| Réf. | Recommandation / Action  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité)                          |                                    |            |          | Suivi par la Cour   |
|------|--|---|------------------------------------|------------|----------|---|
|      |  | Risque<br>4 = Très significatif<br>3 = Majeur<br>2 = Modéré<br>1 = Mineur | Responsable                        | Délai au   | Fait le  | Commentaire   |
| 5.4  | <p><b>Recommandation 16 :</b><br/>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"> <li>• Une réintégration au sein de l'administration municipale ;</li> <li>• Une refacturation de la mise à disposition du personnel ;</li> <li>• La comptabilisation d'une subvention en nature en faveur des associations en question ;</li> </ul> <p>Le licenciement lors de motifs suffisants et appropriés.</p> | 2   | Directrice des ressources humaines | 30.06.2010 | En cours | <p>En cours.</p> <p>Les situations des deux collaborateurs identifiés par la Cour sont encore en emploi à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés sur le budget du personnel de la Ville de Genève.</p> <p>Cependant des actions sont actuellement en cours pour une résolution de ces situations dès le début de l'année 2011.</p> |