

# Dispositif d'annonce des places vacantes à l'État

Rapport n°201

18 décembre 2025



**AUDIT DE PERFORMANCE**

Au service d'une action publique performante



La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la légalité des activités et la régularité des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

**Le champ d'application** des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- l'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- les institutions cantonales de droit public ;
- les entités subventionnées ;
- les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- le secrétariat général du Grand Conseil ;
- l'administration du pouvoir judiciaire ;
- les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus publics : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un rapport annuel comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

## Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90 | [info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch) | [www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)

# Synthèse

## Contexte général

Pour faire face à un taux de chômage cantonal supérieur à la moyenne suisse, le Conseil d'État a introduit en 2011 l'obligation pour l'administration cantonale d'annoncer ses places vacantes à l'office cantonal de l'emploi (OCE). Cette décision a ensuite été étendue aux établissements publics autonomes (EPA) et entités subventionnées. Elle s'applique dorénavant sur une base volontaire au secteur privé.

Pour analyser la mise en œuvre et l'efficacité des mesures mises en place par l'OCE, la Cour a délimité un périmètre d'audit centré sur le « Petit État » (les sept départements et la chancellerie, hors Pouvoir judiciaire).

## Problématique et objectifs de l'audit

L'audit s'est concentré sur la performance et l'adéquation des mesures mises en place à travers le dispositif porté par la direction employeurs de l'OCE. La Cour a formulé les questions suivantes :

1. Quel est le retour d'expérience de l'administration cantonale sur la mise en œuvre de la directive transversale ?
2. Le dispositif mis en place est-il performant ?
  - 2.1. Les profils des demandeurs d'emploi assignés par l'OCE sont-ils pertinents au regard des postes mis au concours ?
  - 2.2. Les assignations réalisées par l'OCE sont-elles efficaces ? Autrement dit, permettent-elles de faire sortir les demandeurs d'emploi du chômage ?

## Appréciation générale

La Cour salue l'engagement et le travail réalisé par la direction employeurs de l'OCE qui est reconnue pour sa proactivité et la qualité de ses nombreuses collaborations, notamment avec certains EPA. Elle constate également que les assignations réalisées dans le cadre de l'application de la directive transversale ont un effet positif sur la possibilité d'être recruté en comparaison avec les postulations directes, sans assignation, des demandeurs d'emploi.

La Cour constate néanmoins que les entités recruteuses au sein de l'administration cantonale sont peu satisfaites du processus d'assignation et dénoncent des modalités d'application qui ne prennent pas suffisamment en compte les réalités du marché de l'emploi.

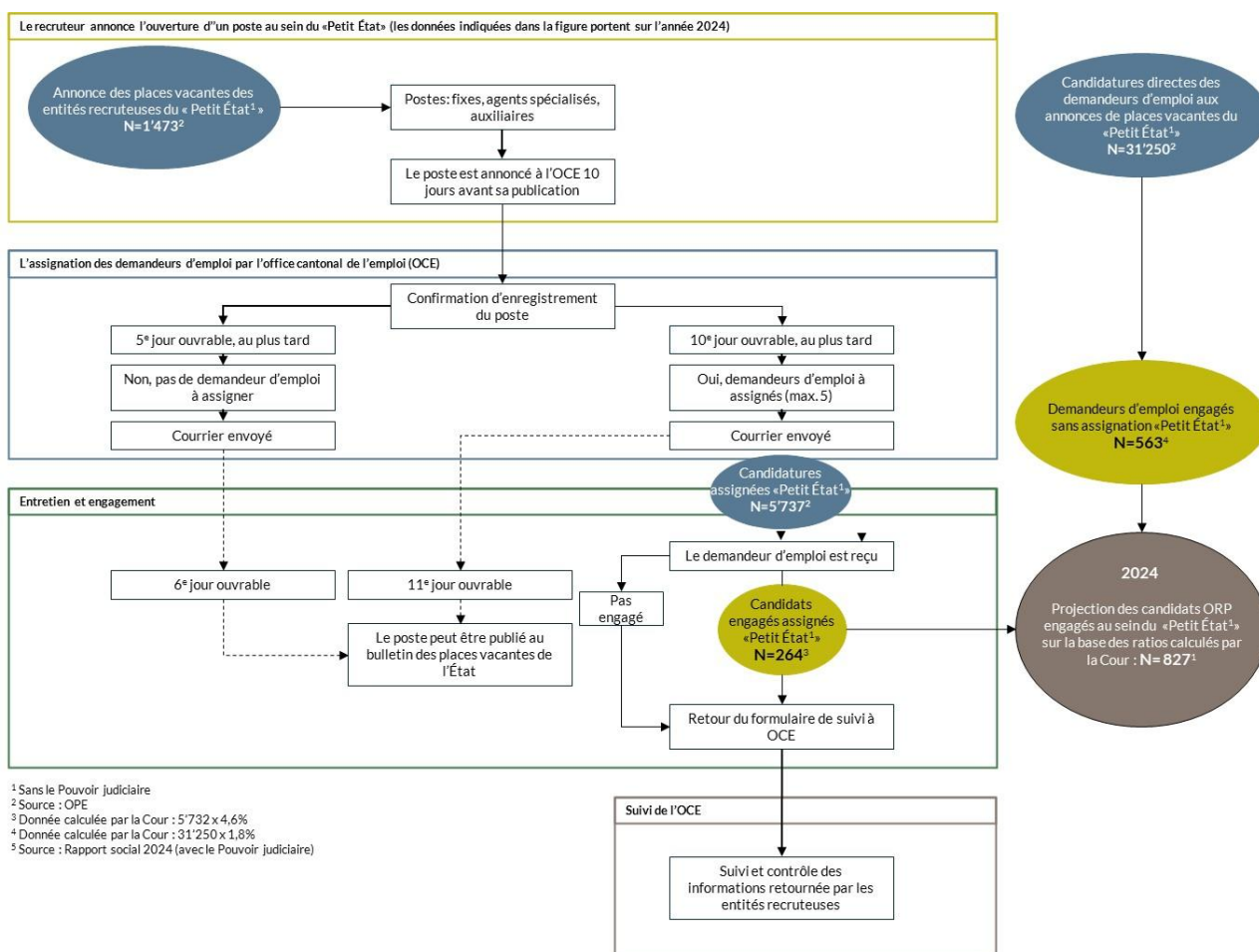
L'analyse relève aussi l'absence de monitoring des activités d'assignation. Enfin, les processus d'annonce et de suivi ne sont que très partiellement numérisés et impliquent des retraitements « manuels » importants.

## Principaux constats

### Les assignments réalisées dans le cadre de la directive transversale ont un effet positif sur la possibilité d'être recruté

La Cour observe que les candidatures assignées se traduisent par un taux de recrutement 2,5 fois supérieur à celui des candidatures de demandeurs d'emploi sans assignation (4,6% des candidatures assignées débouchent sur un engagement, contre 1,8% des candidatures de demandeurs d'emploi sans assignation)<sup>1</sup>, alors que le processus d'adéquation des assignments dans le logiciel fédéral, nommé PLASTA, est jugé comme largement insuffisant. Au regard du volume total des personnes concernées en 2024 par les directives transversales, une amélioration du niveau de correspondance des candidatures assignées pourrait avoir un effet significatif sur le nombre de demandeurs d'emploi engagés.

### Flux de traitement du processus d'annonce des places vacantes



Source : OCE, 2025

Analyse : Cour des comptes, 2025

<sup>1</sup> Lorsque les deux ratios calculés par la Cour sont appliqués à la volumétrie des deux flux de candidatures (assignées et postulations directes), le nombre d'engagements de demandeurs d'emploi mesuré (N=827) est concordant avec le chiffre communiqué dans le bilan social (N=873).

### **Le dispositif mis en place ne prend pas en compte les différentes réalités sectorielles du marché de l'emploi**

Le processus d'assignation pour des professions ou dans des domaines d'activité marqués par un taux de chômage structurellement bas se révèle peu efficient pour les entités recruteuses. Ces dernières sont contraintes de différer l'ouverture publique du poste tout en sachant que le bassin de recrutement de l'office régional de placement (ORP) ne permettra pas d'assigner des candidatures pertinentes.

### **Le système d'information n'est pas adapté au suivi des directives transversales**

Le logiciel fédéral PLASTA ne permet ni de mesurer les effets des directives transversales ni de distinguer l'efficacité des assignations réalisées par les conseillers en recrutement de la direction employeurs (notamment lors d'une procédure de présélection) et de celles des conseillers en personnel de l'ORP.

Par ailleurs, l'absence de monitoring du suivi des assignations ne permet pas à l'OCE de se baser sur l'évaluation des entités recruteuses pour augmenter le niveau d'adéquation des candidatures assignées et participer ainsi à l'amélioration générale de la performance du dispositif.

## **Axes d'amélioration proposés**

Dans un but d'améliorer le dispositif mis en place pour traiter les annonces de places vacantes, la Cour a formulé quatre recommandations.

### **Revoir les modalités d'application des directives transversales**

La Cour recommande au département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) de modifier les directives pour permettre aux entités recruteuses et à la direction employeurs d'être plus efficaces (*recommandation 1*). La Cour recommande de revoir les modalités d'application de la directive 1) en supprimant, par exemple, les délais d'embargo de 5 et 10 jours qui n'ont, à ce stade, pas démontré leur utilité et 2) de renoncer à soumettre certaines professions à l'obligation d'annonce dans la mesure où elle se qualifie par des taux de chômage structurellement bas et une pénurie de main d'œuvre.

### **Développer les activités de la direction employeurs qui ont démontré leur efficacité**

La Cour recommande à l'OCE de renforcer la collaboration entre les conseillers en personnel de l'ORP, les conseillers en recrutement de la direction employeurs et les entités recruteuses afin d'améliorer la compréhension des compétences recherchées et d'augmenter ainsi l'adéquation des candidatures assignées (*recommandation 2*). Grâce notamment au gain d'efficacité résultant de la mise en œuvre de la recommandation 1, la Cour engage la direction employeurs à développer ses activités de « *sourcing* » (processus de recherche et d'identification) et de présélection des candidatures.

### **Numériser le processus d'annonce des places vacantes et de suivi des assignations**

La Cour recommande à l'OCE de numériser le flux d'information lié à l'annonce des places vacantes (*recommandation 3*). Pour ce faire, elle propose de créer une plateforme d'échange (*SharePoint*) pour les entités recruteuses soumises aux directives transversales afin d'améliorer l'efficacité du traitement des flux « entrants » (annonces des places vacantes) et l'efficacité du suivi des flux « sortants » (monitoring des assignations et des formulaires de suivi).

**Élaborer des indicateurs de performance et de suivi des activités**

La Cour recommande à l'OCE de piloter les activités sur l'ensemble du processus de traitement et de suivi de l'annonce des places vacantes soumises aux directives transversales (recommandation 4). Il s'agit notamment de calculer annuellement le ratio des demandeurs d'emploi assignés et finalement engagés (ratio d'engagements) et de monitorer le retour des entités recruteuses sur les assignations réalisées dans le cadre des directives transversales.

Toutes les recommandations de la Cour ont été acceptées par le Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie.



## Tableau récapitulatif des recommandations

|                          |          |   |   |
|--------------------------|----------|---|---|
| <b>Recommandations :</b> | <b>4</b> | <b>Niveau de priorité<sup>2</sup> :</b> |   |
| <b>- Acceptées :</b>     | <b>4</b> | Très élevée                             | - |
|                          |          | Élevée                                  | 1 |
| <b>- Refusées :</b>      | <b>-</b> | Moyenne                                 | 3 |
|                          |          | Faible                                  | - |

Les quatre recommandations adressées aux audités ont toutes été acceptées.

| No | Recommandation / Action  | Priorité | Responsable             | Délai      |
|----|--|----------|-------------------------|------------|
| 1  | Revoir les modalités d'application des directives transversales  | Élevée   | Secrétariat général DEE | 31.12.2026 |
| 2  | Développer les activités de la direction employeurs qui ont démontré leur efficacité à améliorer la qualité des assignations               | Moyenne  | Direction employeurs    | 31.12.2026 |
| 3  | Numériser le processus d'annonce des places vacantes et de suivi des assignations  | Moyenne  | Direction employeurs    | 31.12.2028 |
| 4  | Élaborer des indicateurs de performance et de suivi des activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des directives transversales | Moyenne  | Direction employeurs    | 31.12.2026 |

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effet. À cette fin, elle a invité le département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) à remplir le tableau ci-dessus qui synthétise les améliorations à apporter, en indiquant le responsable de leur mise en place et leur délai de réalisation. Le niveau de priorité a été défini par la Cour.

<sup>2</sup> Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur sa capacité à répondre à l'objectif des directives transversales et à améliorer la performance du dispositif. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 5 lors de la présentation desdites recommandations.

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Liste des principales abréviations utilisées.....  | 9  |
| Liste des figures.....   | 10 |
| Liste des tableaux.....  | 11 |
| 1. Cadre et contexte de l'audit.....   | 12 |
| 2. Modalités et déroulement de l'audit.....  | 14 |
| 3. Contexte général.....   | 17 |
| 3.1. Les caractéristiques du marché du travail en Suisse.....  | 17 |
| 3.1.1 Le chômage à Genève.....   | 17 |
| 3.1.2 Un marché du travail à « géométrie variable ».....   | 19 |
| 3.2. L'annonce des places vacantes : les directives transversales.....   | 21 |
| 3.2.1 Historique.....  | 21 |
| 3.2.2 La mise en œuvre des directives transversales.....   | 22 |
| 3.3. Les acteurs de la mise en œuvre.....  | 24 |
| 3.3.1 L'Office régional de placement.....  | 24 |
| 3.3.2 La direction employeurs : organisation et fonctionnement.....  | 25 |
| 3.3.3 Volumétrie des emplois.....  | 26 |
| 4. Constats.....   | 28 |
| 4.1. Le processus d'assignation augmente les chances d'être recruté, malgré un niveau d'adéquation avec les annonces de postes jugé insuffisant.....   | 28 |
| 4.2. Le dispositif ne prend pas en compte les différentes réalités sectorielles du marché de l'emploi.....   | 33 |
| 4.3. La direction employeurs ne dispose pas d'un système d'information lui permettant d'opérer un traitement, un suivi et un pilotage efficient et efficace des activités liées à la mise en œuvre des directives transversales..... | 34 |
| 5. Recommandations.....  | 36 |
| 6. Degré de priorité des recommandations.....  | 43 |
| 7. Bibliographie.....  | 44 |
| 8. Remerciements.....  | 47 |
| 9. Annexes.....  | 48 |
| 9.1. Volumétrie des chômeurs au sein du secteur tertiaire.....   | 48 |
| 9.2. Le retour d'expérience de l'administration cantonale.....   | 48 |
| 9.3. Taux de chômage par catégorie de profession.....  | 50 |
| 9.4. Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence.....  | 53 |
| 9.5. Répartition du nombre d'employés selon la nationalité.....  | 54 |



## Liste des principales abréviations utilisées

|        |   |
|--------|---|
| ALCP   | Accord sur la libre circulation des personnes                                 |
| DEE    | Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie                        |
| DF     | Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures |
| EPA    | Établissements publics autonomes  |
| EPI    | Établissements pour l'intégration   |
| FER    | Fédération des entreprises romandes   |
| HUG    | Hôpitaux universitaires de Genève   |
| IMAD   | Établissements médico-sanitaires  |
| LEtr   | Loi sur les étrangers   |
| LEI    | Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration                               |
| OCE    | Office cantonal de l'emploi   |
| OCSTAT | Office cantonal de statistique  |
| OPE    | Office du personnel de l'État   |
| ORP    | Office régional de placement  |
| SECO   | Secrétariat d'État à l'économie   |
| SIG    | Services industriels de Genève  |
| SIRH   | Système d'information des ressources humaines                                 |
| TPG    | Transport publics genevois  |
| UAPG   | Union des associations patronales genevoises                                  |

## Liste des figures

|          |  |
|----------|--|
| Figure 1 | Taux de chômage en Suisse et à Genève  |
| Figure 2 | Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence (canton de Genève, autres cantons, hors Suisse) au sein des entités du « Grand État en 2024 (en pourcentage) |
| Figure 3 | Répartition du nombre d'employés selon la nationalité au sein des entités du « Grand État » en 2024 (en pourcentage)   |
| Figure 4 | Processus d'annonce des places vacantes : flux des assignations et des postulations « directes » des demandeurs d'emploi   |
| Figure 5 | Organigramme de l'Office cantonal de l'emploi  |
| Figure 6 | Processus de correspondance (« <i>Matching</i> »)  |
| Figure 7 | Chômeurs inscrits à l'OCE dans le secteur tertiaire en 2024  |

## Liste des tableaux

|            |  |
|------------|--|
| Tableau 1  | Entités et acteurs rencontrés  |
| Tableau 2  | Volets méthodologiques   |
| Tableau 3  | Nombre de chômeurs inscrits selon l'activité économique du dernier employeur   |
| Tableau 4  | Professions touchées par un taux de chômage supérieur à 10% en 2024  |
| Tableau 5  | Répartition de la population active selon le lieu de résidence, la nationalité et le secteur d'activité en 2019 et 2024  |
| Tableau 6  | Comptes 2024 Programme « Réinsertion des demandeurs d'emploi »   |
| Tableau 7  | Entrées et effectifs permanents et non permanents au sein du « Grand État » en 2024  |
| Tableau 8  | Entrées et effectifs permanents et non permanents au sein du « Petit État » en 2024  |
| Tableau 9  | Nombre et provenance des candidats au sein du « Petit État » en 2024 (postes vacants)  |
| Tableau 10 | Évaluation de l'adéquation des assignations (Correspondance entre le descriptif du poste mis au concours et les caractéristiques des profils transmis par la direction employeurs) |
| Tableau 11 | Évaluation de l'adéquation de l'assignation par le demandeur d'emploi  |
| Tableau 12 | Détermination du critère prépondérant de la pertinence des assignations  |
| Tableau 13 | Pertinence des assignations au regard des types de profession  |
| Tableau 14 | Les professions pour lesquelles les assignations sont moins utiles   |
| Tableau 15 | Taux de chômage indicatif par catégorie de profession  |
| Tableau 16 | Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence (canton de Genève, autres cantons, hors Suisse) au sein des entités du « Grand État » de 2015 à 2024 (en pourcentage)  |
| Tableau 17 | Répartition du nombre d'employés selon la nationalité au sein des entités du « Grand État » de 2015 à 2024 (en pourcentage)  |

# 1. Cadre et contexte de l'audit

En 2011, le Conseil d'État décide d'instaurer une procédure de recrutement à l'ensemble des services de l'État de Genève qui vise à privilégier les demandeurs d'emploi inscrits à l'Office cantonal de l'emploi. La directive prévoit que « *Tout poste vacant au sein de l'État doit faire l'objet d'une annonce auprès du service employeur de l'Office cantonal de l'emploi...* ».

La Cour des comptes a considéré que le dispositif mis en place pour répondre à la décision du Conseil d'État présentait des enjeux importants pour l'État, notamment en termes de modification des procédures de recrutement et de capacité à réinsérer des personnes au chômage.

Pour analyser la mise en œuvre et l'efficacité des mesures mises en place par l'OCE, la Cour a délimité un périmètre d'audit centré sur le « Petit État » (les sept départements et la chancellerie). Pour des raisons de faisabilité liée aux systèmes d'information, la Cour n'a pas inclus le Pouvoir judiciaire dans son analyse.

La présente mission s'accorde avec les compétences de la Cour de s'assurer de la régularité des comptes et de la légalité de l'administration cantonale ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 35 let. a et art. 40 al. 1 et 2 de la loi sur la surveillance de l'État).

Ainsi, par lettre du 4 avril 2025 adressée à la conseillère d'État chargée du département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) et transmise pour information à la conseillère d'État chargée du département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures (DF), la Cour a informé de sa décision d'entreprendre un audit de performance portant sur l'annonce des places vacantes.

La Cour a exclu de son périmètre le critère de conformité. Autrement dit, la Cour n'a pas audité la mise en œuvre et la conformité des modalités d'application de la directive transversale par les entités recruteuses. L'audit s'est concentré sur la performance et l'adéquation des mesures mises en place à travers le dispositif porté par la direction employeurs de l'OCE. La Cour a formulé deux questions et deux sous-questions :

3. Quel est le retour d'expérience de l'administration cantonale sur la mise en œuvre de la directive transversale ?
4. Le dispositif mis en place est-il performant ?
  - 4.1. Les profils des demandeurs d'emploi assignés par l'OCE sont-ils pertinents au regard des postes mis au concours ?
  - 4.2. Les assignations réalisées par l'OCE sont-elles efficaces ? Autrement dit, permettent-elles de faire sortir les demandeurs d'emploi du chômage ?

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audit préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Dans le cas présent, la Cour a identifié trois types de rapport du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) sur l'obligation fédérale d'annonce des postes vacants qu'elle a pris en compte dans son analyse du dispositif cantonal :

- Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, rapport annuel du SECO, 2019 puis 2021 à 2025 ;

- Die Praxis der Personalsuche Veränderungen durch die Einführung der Stellenmeldepflicht 2022, rapport ponctuel de l'Université de Zürich ;
- Évaluation de monitoring de l'obligation d'annoncer les postes vacants (Tomes I & II), Évaluation de l'impact de l'obligation d'annoncer les postes vacants (Tomes I & II), rapports ponctuels, Institut für Wirtschaftsstudien Basel Solothurnerstrasse, 2021.

## 2. Modalités et déroulement de l'audit

Après avoir réalisé des travaux préliminaires entre septembre 2024 et mars 2025, la Cour a lancé une mission d'audit de performance au mois d'avril 2025 et terminé ses travaux en octobre 2025. Elle a conduit cet audit principalement sur la base de données et de documents transmis par la direction employeurs de l'OCE, ainsi que des informations extraites du système d'information des ressources humaines (SIRH) de l'État.

En outre, une douzaine d'entretiens ont été réalisés (cf. Tableau 1). Pour l'OCE, la Cour a mené des entretiens auprès des conseillers en personnel de l'office régional de placement (ORP), des conseillers en recrutements de la direction employeurs, des statisticiens, d'une gestionnaire administrative ainsi que du directeur de la direction employeurs à de multiples reprises. La Cour a également échangé à plusieurs reprises avec un économiste de la direction finance budget et outils de pilotage de l'office du personnel de l'État (OPE). Finalement, des entretiens ont été menés avec les directions des ressources humaines de quatre établissements publics autonomes :

- Les transports publics genevois ;
- Les hôpitaux universitaires de Genève ;
- Les établissements publics pour l'intégration ;
- Les services industriels de Genève.

Ces échanges ainsi que les recherches documentaires réalisées ont permis de mieux comprendre les enjeux autour de la mise en œuvre de la directive transversale.

Tableau 1 : Entités et acteurs rencontrés

| Entité                           | Service  | Fonction de l'interlocuteur  |
|----------------------------------|--|--|
| Office cantonal de l'emploi      | Direction employeurs                           | 1 directeur (vu à de multiples reprises tout au long de l'audit)<br>2 conseillers en recrutement<br>1 commise administrative |
|                                  | Office régional de placement                   | 2 conseillers en placement   |
|                                  | Direction des services transversaux            | 2 statisticiens  |
| Office du personnel de l'État    | Direction Finance Budget et Outils de pilotage | 1 directeur<br>1 économiste  |
| Établissements publics autonomes | Établissements pour l'intégration (EPI)        | 1 directrice des ressources humaines   |
|                                  | Transport publics genevois (TPG)               | 1 responsable conseil (RH)<br>1 spécialiste recrutement (RH)   |
|                                  | Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)        | 1 cheffe de service du pôle leadership, recrutement et gestion de carrière (RH)  |
|                                  | Services industriels de Genève (SIG)           | 1 directrice activité talents et développement   |



Afin de réaliser cet audit, la Cour a appliqué un dispositif méthodologique séquencé en cinq étapes présentées ci-dessous.

Tableau 2 : Volets méthodologiques

|    |                                 |   |
|----|---------------------------------|---|
| 1. | Analyse descriptive             | Analyse des taux de chômage par secteur d'activité économique, domaine d'activité et profession (reconstitution des populations actives et de demandeurs d'emploi)<br>Analyse des effectifs de l'administration cantonale et des établissements publics autonomes en fonction de la nationalité et du lieu de résidence   |
| 2. | Analyse de flux et de processus | Analyse du processus de traitement de l'annonce de places vacantes par la direction employeurs<br>Analyse du processus d'assignments par la direction employeurs et l'Office régional de placement<br>Analyse du processus de suivi par la direction employeurs et les entités recruteuses  |
| 3. | Dispositifs d'enquêtes          | Extraction des candidatures des bases de données du système des ressources humaines<br>Élaboration et administration d'une enquête auprès des demandeurs d'emploi (N=3'450)<br>Élaboration et administration d'une enquête auprès des entités recruteuses (N=40)  |
| 4. | Mesure de la performance        | Élaboration et calcul des ratios « d'entretien » et de « recrutement » :<br>« Nombre de candidats conviés à un entretien avec assignation / Nombre de candidatures avec assignments »<br>« Nombre de candidats ORP engagés sans assignation / Nombre total de candidatures sans assignation »<br>« Nombre de candidats engagés avec assignation / Nombre total de candidatures avec assignments » |
| 5. | Entretiens                      | Cf. Tableau 1   |

Comme prévu par sa base légale, la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. C'est ainsi que la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle du **principe de la proportionnalité**.

La Cour a conduit ses travaux conformément à la loi sur la surveillance de l'État, à sa charte éthique et à ses procédures internes. Celles-ci s'inspirent des normes professionnelles en vigueur (notamment les normes ISSAI et les normes internationales d'audit interne) dans la mesure où elles sont applicables et compatibles avec la nature particulière de la mission.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

#### **1<sup>ère</sup> phase : Planification**

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

#### **2<sup>ème</sup> phase : Préparation de l'audit**

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. À ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

#### **3<sup>ème</sup> phase : Récolte d'informations**

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

#### **4<sup>ème</sup> phase : Vérification et analyse de l'information**

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

#### **5<sup>ème</sup> phase : Proposition de recommandations**

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

#### **6<sup>ème</sup> phase : Rédaction du rapport**

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

#### **7<sup>ème</sup> phase : Validation du rapport**

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, et de recommandations soumis aux observations de l'audité.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé dans la synthèse un tableau qui synthétise les améliorations à apporter et pour lequel l'entité auditée indique le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

Sauf exception, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

## 3. Contexte général

### 3.1. Les caractéristiques du marché du travail en Suisse

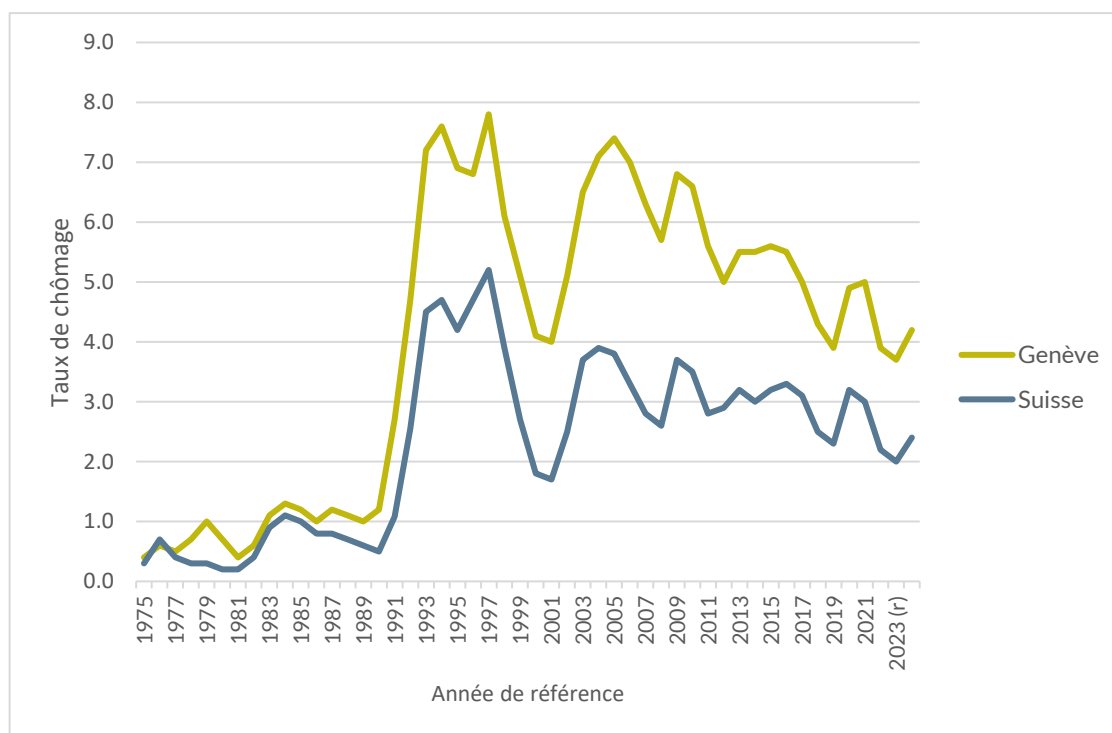
En plus d'une grande stabilité, le marché du travail suisse se caractérise par une proportion importante de travailleurs à temps partiel et un taux de chômage relativement bas. Certains secteurs sont soumis à des fluctuations saisonnières, notamment celui de la construction. Par ailleurs, plus d'un quart des travailleurs sont des personnes de nationalité étrangère. Selon le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), les taux de chômage les plus élevés sont enregistrés dans les cantons romands de Genève, du Jura et de Vaud.

Pour faire face à un taux de chômage cantonal supérieur à la moyenne suisse, plusieurs mesures ont été mises en place à Genève, dont l'obligation pour l'administration cantonale d'annoncer ses places vacantes à l'OCE. Cette décision du Conseil d'État a ensuite été étendue aux établissements publics autonomes (EPA) et entités subventionnées. Elle s'applique dorénavant sur une base volontaire au secteur privé.

#### 3.1.1 Le chômage à Genève

De manière générale, le marché de l'emploi en Suisse est caractérisé par un taux de chômage relativement faible en comparaison européenne. Néanmoins, il existe une certaine variation entre les cantons : Genève se caractérise depuis trois décennies par un taux de chômage systématiquement plus élevé que la moyenne suisse (cf. Figure 1).

Figure 1 : Taux de chômage en Suisse et à Genève



Source : Secrétariat d'État à l'économie/ Office cantonal de l'emploi, 2025  
Analyse : CDC, 2025

Par ailleurs, l'évolution du nombre de chômeurs par secteur d'activité économique (Tableau 3) présente une forte variabilité à travers le temps.

Tableau 3 : Nombre de chômeurs inscrits selon l'activité économique du dernier employeur

| Secteurs d'activité | 2020          |       | 2021          |        | 2022         |      | 2023         |     | 2024          |
|---------------------|---------------|-------|---------------|--------|--------------|------|--------------|-----|---------------|
| Primaire            | 54            | 20,4% | 65            | -35,4% | 42           | -17% | 35           | -9% | 32            |
| Secondaire          | 1 504         | -6,6% | 1 405         | -22,8% | 1 084        | -4%  | 1 041        | 14% | 1 188         |
| Tertiaire           | 9 566         | 2,3%  | 9 787         | -23,4% | 7 498        | -7%  | 6 988        | 12% | 7 857         |
| Non spécifié        | 1 030         | 7,1%  | 1 103         | -4,0%  | 1 059        | 23%  | 1 305        | 23% | 1 604         |
| <b>Total</b>        | <b>12 154</b> |       | <b>12 360</b> |        | <b>9 683</b> |      | <b>9 369</b> |     | <b>10 681</b> |

Source : OCSTAT, 2025

Analyse : CDC, 2025

Selon le domaine d'activité, le taux de chômage peut présenter des fluctuations significatives<sup>3</sup>. Pour mieux comprendre ce phénomène, la Cour s'est basée sur les données de l'Office cantonal de statistique (OCSTAT) pour élaborer un indicateur mesurant le taux de chômage par groupe de profession (Cf. Annexe 9.3).

Au sein du secteur tertiaire, qui regroupe près du trois quarts des chômeurs en 2024, les catégories d'emploi suivantes sont davantage touchées par le chômage :

- Les « employés de type administratif » avec un taux de chômage moyen de 6,6%. Au sein de cette catégorie, on trouve par exemple les employés de bureau dont le taux s'élève à 7,2% ;
- Les employés de « service direct aux particuliers » avec un taux de chômage moyen de 5,8%. On trouve ici principalement des vendeurs et caissiers dont le taux se porte à 8,6% ;
- Les employés des professions dites « élémentaires » avec un taux de chômage moyen de 7,9%. Dans cette catégorie, les professions que l'on peut rattacher au secteur tertiaire sont les aides de ménage et de nettoyage avec un taux de 6,8%.

Certaines catégories d'emploi du secteur secondaire sont également concernées par un taux de chômage plus élevé que la moyenne, notamment dans les domaines de l'industrie manufacturière et de la construction :

- Les « métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat » avec un taux de chômage moyen de 5,5%. Au sein de cette catégorie, on trouve les métiers qualifiés du bâtiment qui se distinguent avec un taux de 6,5% ;
- Les manœuvres du bâtiment, des travaux publics, des industries manufacturières et des transports se caractérisent par un taux de chômage qui culmine à 13% ;
- Les assistants de fabrication de l'alimentation sont également touchés par un taux de chômage relativement élevé de 10,5%.

<sup>3</sup> Il convient également de souligner que certains secteurs ont été particulièrement affectés par la pandémie de Covid-19. Cela est notamment vrai pour les secteurs ayant été soumis à des restrictions majeures qui ont perduré lors de la deuxième vague tels que l'hôtellerie, les arts, les spectacles et les loisirs. D'autres secteurs ont également subi l'impact de cette crise, parmi lesquels l'aviation, ainsi que l'industrie manufacturière, notamment l'horlogerie ainsi que les secteurs textiles et métallurgiques (SECO, 2022). Pour une volumétrie détaillée du nombre de demandeurs d'emploi au sein du secteur tertiaire, voir l'Annexe 9.1.

Finalement, le secteur primaire comprend aussi des professions dont le taux de chômage peut être qualifié « d'élevé » au regard de la moyenne cantonale. La catégorie d'emploi « manœuvres de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture », et qui intègre le domaine du paysagisme, se caractérise par un taux de chômage de 7,5%.

À travers cette analyse descriptive, la Cour constate que les emplois présentant un taux de chômage significativement supérieur à la moyenne cantonale sont regroupés dans la catégorie dite des « professions élémentaires ».

Tableau 4 : Professions touchées par un taux de chômage supérieur à 10% en 2024

| Profession   | Population active | Taux de chômage |
|--|-------------------|-----------------|
| Manœuvres du bâtiment et des travaux publics, des industries manufacturières et des transports | 1'729             | 13%             |
| Assistants de fabrication de l'alimentation  | 1'519             | 10,5%           |
| Éboueurs et autres travailleurs non qualifiés  | 727               | 12,9%           |

Source : OCSTAT, 2024

Analyse : CDC, 2025

Ces trois types d'emploi partagent deux caractéristiques : ils sont exercés par des personnes avec des niveaux de formation peu élevés et sont symboliquement et statutairement au plus bas de l'échelle sociale.

### 3.1.2 Un marché du travail à « géométrie variable »

Bien que Genève se distingue par un taux de chômage relativement élevé, le canton fait face à une pénurie de main-d'œuvre, notamment dans les secteurs de la santé, de l'informatique et de l'ingénierie. Cette situation se traduit *de facto* par une augmentation de la demande de main-d'œuvre étrangère. En effet, le canton de Genève comptait 302'178 travailleurs en 2019 (cf. Tableau 5), dont 85'059 étrangers résidents en Suisse (hors fonctionnaires internationaux) et 90'042 résidents en France. En 2024, la répartition globale s'inscrit dans une légère augmentation des proportions de la population active, étrangère et frontalière.

Tableau 5 : Répartition de la population active selon le lieu de résidence, la nationalité et le secteur d'activité en 2019 et 2024

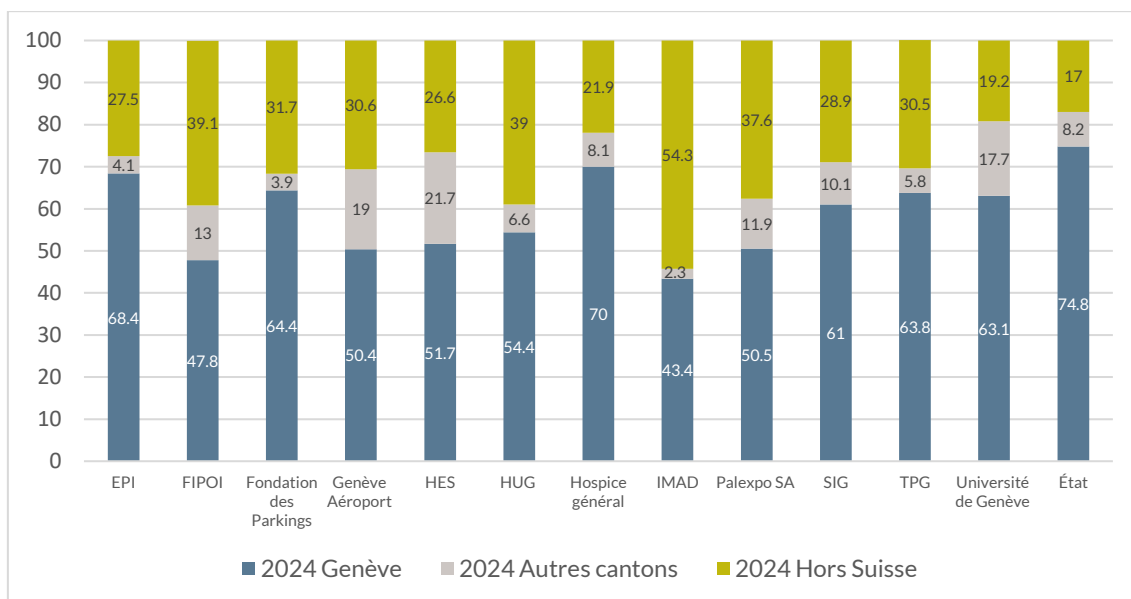
| Année | Secteur    | Actifs occupés résidents suisses | Actifs occupés résidents étrangers | Actifs occupés résidents | Actifs transfrontaliers résidents en France | Actifs occupés totaux |
|-------|------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|---|-----------------------|
| 2019  | Public     | 33'492                           | 7'722                              | 41'214                   | 14'020 (25,4%)                              | 55'234                |
|       | Privé      | 69'993                           | 62'382                             | 132'375                  | 76'022 (36,5%)                              | 208'397               |
|       | Autre      | 23'592                           | 23'592                             | 38'547                   | 0   | 38'547                |
|       | Total 2019 | 127'077                          | 85'059                             | 212'136                  | 90'042 (29,8%)                              | 302'178               |
| 2024  | Total 2024 | 139'756                          | 98'465                             | 238'221                  | 114'049 (32,4%)                             | 352'270               |

Source : OCSTAT, 2019 ; 2024

Analyse : CDC, 2025

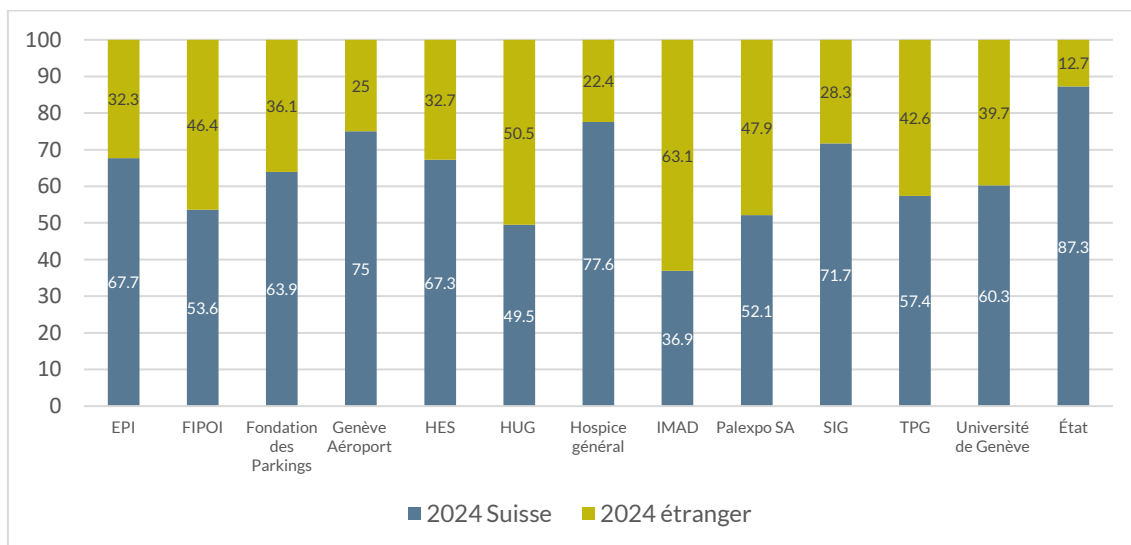
Le rapport Ferro-Luzzi (2022), confirme que la proportion de frontaliers dans le secteur public est inférieure à celle observée dans le secteur privé. En ce qui concerne le secteur public (Cf. Figure 2), le pourcentage de personnes résidant en dehors de la Suisse et travaillant dans le périmètre du Petit État (17%) reste bien inférieur à celui d'autres institutions publiques (pour une vision historique, se référer à l'Annexe 9.4), telles que les HUG (39%) et les établissements médico-sanitaires (IMAD 54,3%).

Figure 2 : Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence (canton de Genève, autres cantons, hors Suisse) au sein des entités du « Grand État en 2024 (en pourcentage)



Sources : Bilan social de l'État et des institutions autonomes, 2024  
Analyse : CDC, 2025

Figure 3 : Répartition du nombre d'employés selon la nationalité au sein des entités du « Grand État » en 2024 (en pourcentage)



Sources : Bilan social de l'État et des institutions autonomes, 2024  
Analyse : CDC, 2025



Concernant la nationalité des employés du « Grand État », les données agrégées par la Cour (Cf. Figure 3) montrent que 87,5% du personnel de l'administration cantonale est de nationalité suisse, alors que ce taux est inférieur à 50% aux HUG et à peine supérieur à un tiers à l'IMAD (pour une vision historique, se référer à l'Annexe 9.5). A noter que les HUG et l'IMAD reposent sur des activités touchées par une pénurie structurelle d'emplois et n'ont d'autre choix que de recruter au-delà du bassin genevois.

## 3.2. L'annonce des places vacantes : les directives transversales

Pour faire face à un taux de chômage cantonal supérieur à la moyenne suisse, plusieurs dispositifs ont été mis en place à Genève, dont notamment une mesure de recrutement basée sur l'obligation d'annoncer les places vacantes afin de favoriser l'embauche des personnes inscrites à l'ORP. Cette mesure a d'abord été introduite au sein du secteur public, puis déployée au sein des institutions de droit public et entités subventionnées et finalement étendue, sur une base volontaire, à certains acteurs du secteur privé.

Formellement, deux directives transversales (cf. EGE-03-11\_v2<sup>4</sup> ; EGE-03-03\_v5<sup>5</sup>) règlent la mise en œuvre de cette mesure.

### 3.2.1 Historique

Afin de recontextualiser au mieux les directives transversales, il est nécessaire de s'attarder brièvement aux débats à l'échelon fédéral. L'approbation en février 2014 de l'initiative de l'UDC « Contre l'immigration de masse », qui visait à instaurer des contingents, représente une étape « clé » dans le débat autour de la libre circulation de personnes. À la suite de l'acceptation de cette initiative, un nouvel article (121a) a été introduit dans la Constitution fédérale dans le but de fixer des contingents pour les travailleurs étrangers en Suisse, en appliquant le principe de la préférence nationale (ou préférence indigène). Cette initiative a « tendu » les relations avec la l'Union européenne concernant l'ensemble des accords bilatéraux (Lavenex & Veuthey, 2023). Afin de mettre en œuvre cette initiative sans contredire l'accord sur la libre circulation des personnes (ALCP), le Parlement a trouvé un compromis en 2016 en révisant la loi sur les étrangers (LEtr, devenue loi fédérale sur les étrangers et l'intégration, LEI) et en y intégrant une préférence pour les demandeurs d'emploi suisses en cas de chômage élevé. Cette révision est entrée en vigueur le 1er juillet 2018. Elle a pour effet que, dans les domaines d'activité où le taux de chômage atteint ou dépasse 5%<sup>6</sup>, les employeurs ont l'obligation d'annoncer les postes vacants aux offices cantonaux de l'emploi dans un délai de cinq jours.

Au niveau cantonal, en 2011, le Conseil d'État décide d'instaurer une procédure de recrutement à l'ensemble des services de l'État de Genève qui vise à privilégier les demandeurs d'emploi inscrits à l'OCE (cf. EGE-03-03\_v5). La directive stipule que « Tout poste vacant au sein de l'État doit faire l'objet d'une annonce auprès du service employeur de l'Office cantonal de l'emploi (...) ». En outre, dans le cas où l'administration souhaiterait engager une personne sans autorisation de travail, une commission spécialisée (dissoute en 2014) doit se prononcer sur la validation de la requête. La directive a ensuite été

---

<sup>4</sup> Procédure de recrutement au sein des institutions de droit public et des entités subventionnées - collaboration avec l'OCE.

<sup>5</sup> Procédure de recrutement au sein de l'État de Genève - Collaboration avec l'OCE.

<sup>6</sup> Entre le 1<sup>er</sup> juillet 2018 et le 31 décembre 2019, le taux était fixé à 8% et à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 à 5 %.

modifiée et étendue le 17 octobre 2014 aux institutions de droit public et aux entités subventionnées du canton (cf. EGE-03-11\_v2). L'objectif de ces deux directives est de favoriser la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi résidant dans le canton, en leur accordant une priorité lors des recrutements dans le secteur public. Elles prévoient notamment que, si l'OCE parvient à identifier des demandeurs d'emploi dont le profil correspond au poste à pourvoir, les recruteurs sont tenus de les convier à un entretien et, à compétences égales, de leur donner la préférence.

En 2020 le champ d'action a été élargi au secteur privé. L'OCE, la Fédération des entreprises romandes (FER Genève) et l'Union des associations patronales genevoises (UAPG) ont signé une charte non contraignante de partenariat visant à favoriser l'intégration professionnelle dans le secteur privé des demandeurs d'emploi inscrits à l'OCE. Concrètement, l'OCE se doit de proposer aux employeurs cinq candidats dans les cinq jours suivant l'annonce du poste vacant. Les employeurs s'engagent à recevoir les demandeurs d'emploi proposés par l'OCE sans pour autant être contraints de les engager et sans encourir de sanctions en cas de non-respect de la charte. Quant aux autres cantons, l'initiative « *Prima i nostri* » (Les nôtres d'abord) au Tessin visant à introduire la préférence cantonale et à limiter la concurrence italienne à l'embauche a été acceptée le 25 septembre 2016<sup>7</sup>. Le Canton du Valais lance en 2017 l'initiative « le Valais d'abord » qui visait également à instaurer une préférence à l'embauche dans l'ensemble des domaines publics et privés. Cette initiative n'aboutira finalement pas.

### 3.2.2 La mise en œuvre des directives transversales

Le département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) est chargé de veiller à la bonne application des directives transversale. Les modalités d'application peuvent être résumées comme suit :

- Tout poste vacant au sein de l'État, des institutions de droit public et des entités subventionnées (auxiliaire, fixe, agent spécialisé) doit préalablement à sa publication faire l'objet d'une annonce auprès de l'OCE, soit pour lui la direction employeurs.
- L'annonce préalable doit parvenir à l'OCE en principe 10 jours ouvrables avant sa publication, sauf cas de rigueur ou d'urgence.
- Si aucun demandeur d'emploi ne correspond au profil recherché, l'OCE doit en informer l'entité recruteuse dans un délai de 5 jours dès réception de l'annonce, ce qui permet la publication immédiate de l'annonce.
- Les candidats assignés par l'OCE pendant le délai d'inscription prévu dans l'annonce publiée, et qui correspondent au profil recherché, sont obligatoirement reçus par l'entité recruteuse.
- L'OCE propose au maximum cinq assignations par poste.
- L'entité recruteuse donne obligatoirement et de manière circonstanciée une appréciation des candidatures soumises par l'OCE.

---

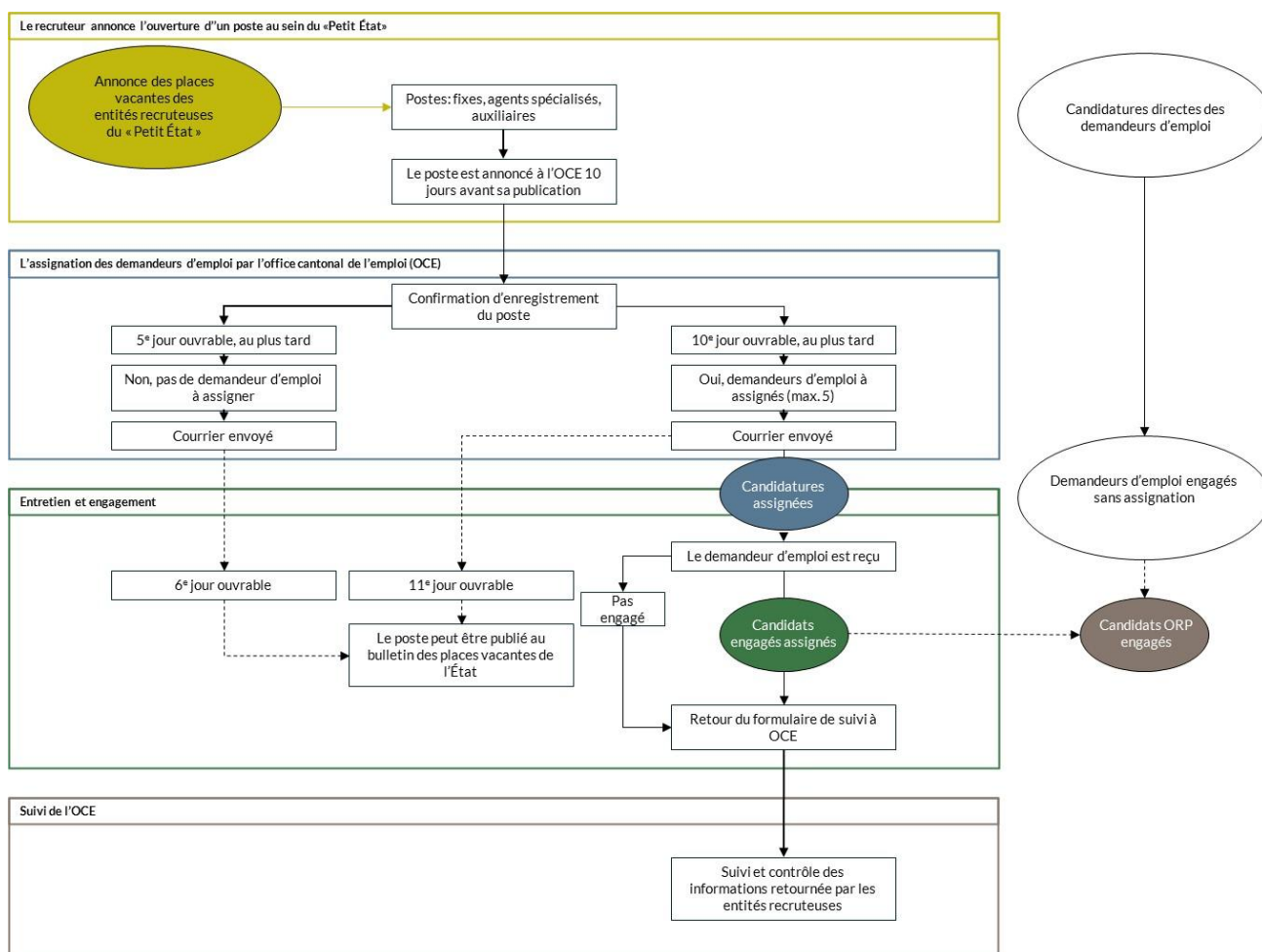
<sup>7</sup> En raison des contraintes imposées par le droit fédéral, le Grand Conseil tessinois n'a pas été en mesure d'adopter une loi d'application de ladite initiative. Néanmoins, le Grand Conseil a intégré le nouvel article relatif à la préférence cantonale dans les sept lois suivantes : Legge sull'Ente ospedaliero cantonale (Loi sur l'institution hospitalière cantonale), Legge sulla Banca dello Stato (Loi sur la Banque de l'État du Canton du Tessin), Legge sull'Università della Svizzera italiana, sulla Scuola Universitaria professionale (Loi sur l'Université de la Suisse italienne, sur la Haute école spécialisée de la Suisse italienne et sur les instituts de recherche), Legge concernente l'istituzione dell'azienda cantonale dei rifiuti (Loi concernant l'entreprise cantonale des déchets), Legge sui trasporti pubblici (Loi sur les transports publics). Pour l'instant aucune évaluation n'est prévue.

À noter que les postes à pourvoir en interne ne sont pas annoncés par le recruteur.

Le point 3.3 des directives détaille les cas particuliers : « Lors de recrutements spécifiques (exemples : bourse à l'emploi, méthode de recrutement particulière, grand recrutement, soutien plus pointu, etc.), le recruteur et l'OCE peuvent définir, d'un commun accord, d'autres modalités de collaboration et de fonctionnement (méthode, durée, nombre de dossiers, etc.) ».

La Figure 4 ci-dessous met en perspective la mise en œuvre du processus d'annonce des places vacantes. Les postulations « directes » des demandeurs d'emploi (qui ne sont pas assignées) sont reproduites sur la droite de la figure. L'analyse menée par la Cour a consisté principalement à identifier des flux, calculer les ratios et projeter des volumétries aux étapes spécifiées par des couleurs.

Figure 4 : Processus d'annonce des places vacantes : flux des assignments et des postulations « directes » des demandeurs d'emploi



Sources : OCE, 2025  
Analyse : CDC, 2025

### 3.3. Les acteurs de la mise en œuvre

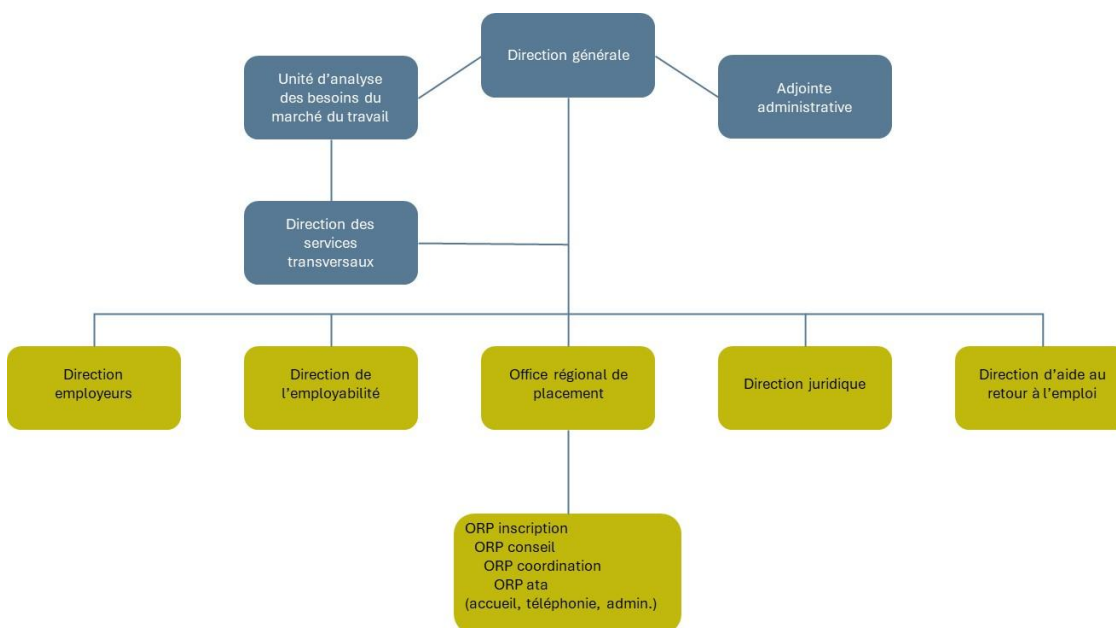
#### 3.3.1 L'Office régional de placement

La réinsertion des demandeurs d'emploi est mise en œuvre par l'OCE. Ses prérogatives couvrent l'allocation des indemnités de chômage prises en charge par la Confédération, le financement des solutions d'intégration et de reconversion professionnelle des demandeurs d'emploi en fin de droit et la gestion des prestations cantonales en cas de maladie ayant valeur d'assurance perte de gain à laquelle est affilié tout demandeur d'emploi indemnisé, domicilié à Genève.

De manière générale, l'activité de l'Office vise à favoriser le placement rapide et durable des chômeurs sur le marché de l'emploi et à renforcer les compétences des chômeurs par l'octroi de mesures d'emploi, de formation et de soutien à la réinsertion.

L'OCE est organisée en fonction de cinq directions opérationnelles, dont l'ORP et la direction employeurs.

Figure 5 : Organigramme de l'Office cantonal de l'emploi



Source : OCE, 2025

En 2024, les charges de l'OCE se montent à 87'000'234 F (Tableau 6) et se traduisent notamment par 236,9 ETP, soit 208,5 ETP fixes ; 27,4 ETP auxiliaires ; et 1 ETP agent spécialisé. Les revenus de transferts, soit 28'596'153 F, représentent l'enveloppe financière mise à disposition par le SECO pour le financement des ORP (Tableau 6).

Tableau 6 : Comptes 2024 Programme « Réinsertion des demandeurs d'emploi » \*

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>CHARGES</b>                                     | <b>87'000'234</b>  |
| Personnel  | 33'223'618         |
| Biens et services et autres charges d'exploitation | 1'398'382          |
| Amortissements du patrimoine administratif         | 55'018             |
| Charges de transfert                               | 52'322'087         |
| Facturations internes                              | 1'129              |
| <b>REVENUS</b>                                     | <b>29'358'338</b>  |
| Taxes et redevances                                | 675'450            |
| Revenus divers                                     | 86'735             |
| Revenus de transferts                              | 28'596'153         |
| <b>RÉSULTAT (REVENUS - CHARGES)</b>                | <b>-57'641'896</b> |
| Coût d'état-major                                  | -1'889'968         |
| Coût des prestations de moyens                     | -6'532'232         |
| <b>COÛT COMPLET</b>                                | <b>-66'064'096</b> |

\*Mis en œuvre par l'Office cantonal de l'emploi

Source : Rapport sur les comptes, 2024

Analyse : CDC, 2025

### 3.3.2 La direction employeurs : organisation et fonctionnement

C'est la direction employeurs qui est chargée de traiter l'ensemble des annonces de postes vacants au sein de l'OCE dont font notamment partie celles en lien avec les directives cantonales transversales.

16 personnes travaillent dans cette direction pour un total de 15,2 ETP :

- 1 directeur ;
- 1 cheffe de groupe ;
- 6 conseillers en recrutement en charge des relations avec les employeurs par secteur d'activité ;
- 8 commis administratifs qui saisissent et opèrent le suivi administratif des emplois vacants.

Les principales tâches de la direction employeurs sont les suivantes :

- Veiller à l'application des directives cantonales transversales (recrutement dans l'administration cantonale, les entreprises publiques autonomes et les entités subventionnées) ;
- Veiller à l'application de l'obligation fédérale d'annoncer les postes vacants ;
- Prospecter des emplois vacants auprès des entités publiques et privées du canton ;
- Soutenir les employeurs dans leur processus de recrutement (identification des candidats potentiels, bourses à l'emploi, séances d'information, semaines du recrutement, etc.) ;
- Assurer la saisie, la gestion et le suivi des emplois vacants ;
- Promouvoir les prestations et les avantages de passer par l'OCE pour repourvoir une place vacante (allocation d'initiation au travail, allocation de formation, allocation de retour en emploi, stages, tests d'aptitude, Label 1+ pour tous, etc.) ;
- Renseigner les entreprises sur les prestations fournies par l'OCE (réduction de l'horaire de travail - RHT, l'obligation fédérale d'annoncer les postes vacants, Job-Room, mesures du marché du travail, etc.).

La direction employeurs dispose d'un outil digital fédéral pour la saisie, la gestion et le suivi des postes vacants (PLASTA). Cet outil est utilisé à la fois pour le suivi des demandeurs d'emploi, le suivi des mesures du marché du travail, ainsi que la gestion des emplois vacants.

Il existe également la plateforme « Job-Room », qui est à disposition des demandeurs d'emploi notamment pour l'accès et la postulation aux emplois vacants. Cette plateforme est également destinée aux entreprises qui peuvent avoir accès aux profils des demandeurs d'emploi inscrits au chômage, et ce dans toute la Suisse.

Les assignations auprès des recruteurs sont réalisées à la fois par les conseillers en personnel de l'ORP et les conseillers en recrutement de la direction employeurs.

### 3.3.3 Volumétrie des emplois

Le nombre de postes équivalents temps plein (ETP) au sein de l'administration cantonale en 2024 et des établissements publics autonomes (EPA) est de 43'902,1.

Comme mentionné précédemment, la Cour a restreint son périmètre d'audit à l'annonce des places vacantes au sein du « Petit État » qui représente 18'588,7 ETP postes fixes en 2024. En 2024, ce sont 3'111 personnes qui ont intégré le « Grand État » (« Petit État » + EPA) contre 667 pour le « Petit État » uniquement.

Tableau 7 : Entrées et effectifs permanents et non permanents au sein du « Grand État » en 2024

| Entité   | Entrées en personnes (postes fixes) | Fonctions permanentes | Fonctions non permanentes | Total   |
|--|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------|
| État   | 667                                 | 17631,4               | 957,3                     | 18588,7 |
| Établissements publics pour l'intégration                      | 75                                  | 757,7                 | 42,8                      | 800,5   |
| Fondation des immeubles pour les organisations internationales | 6                                   | 62,8                  | 0                         | 62,8    |
| Fondation des Parkings   | 21                                  | 190,8                 | 0                         | 190,8   |
| Genève Aéroport  | 89                                  | 994,1                 | 12                        | 1006,1  |
| Hautes écoles spécialisées                                     | 120                                 | 1164,3                | 0                         | 1164,3  |
| Hôpitaux universitaires de Genève                              | 1312                                | 11102,4               | 297,7                     | 11400,1 |
| Hospice général  | 58                                  | 1117,5                | 239,4                     | 1356,9  |
| Institution genevoise de maintien à domicile                   | 228                                 | 2010,5                | 33                        | 2043,5  |
| Palexpo SA   | 11                                  | 186,9                 | 0                         | 186,9   |
| Services industriels de Genève                                 | 108                                 | 1608                  | 0                         | 1608    |
| Transports publics genevois                                    | 255                                 | 2277                  | 0                         | 2277    |
| Université de Genève   | 161                                 | 2287,1                | 929,4                     | 3216,5  |
| Total  | 3111                                | 41390,5               | 2511,6                    | 43902,1 |

Source : Conseil d'État (Bilan social), 2025

Analyse : CDC, 2025



Le Tableau 8 permet d'affiner le nombre total de postes (permanents et non-permanents) mis au concours par département et en distinguant le Pouvoir judiciaire et la Chancellerie d'État. En 2024, ce sont donc 1'614 postes au total qui ont été mis au concours.

Tableau 8 : Entrées et effectifs permanents et non permanents au sein du « Petit État » en 2024

| Département  | Nb total de postes | Nb Postes clôturés* |
|--|--------------------|---------------------|
| Chancellerie d'État  | 19                 | 13                  |
| Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE)               | 62                 | 56                  |
| Département de l'instruction publique, formation et jeunesse (DIP)         | 758                | 538                 |
| Département de la cohésion sociale (DCS)                                   | 99                 | 104                 |
| Département de la santé et des mobilités (DSM)                             | 83                 | 72                  |
| Département des institutions et du numérique (DIN)                         | 209                | 150                 |
| Département du territoire (DT)   | 134                | 98                  |
| Département des finances, ressources humaines et affaires extérieures (DF) | 109                | 82                  |
| Pouvoir judiciaire   | 141                | 100                 |
| Total  | 1614               | 1213                |

\*Les postes « clôturés » représentent les procédures de recrutement menées à terme.

Source : OPE, 2025

Analyse : CDC, 2025

Plus précisément, pour les postes mis au concours en 2024 dans le périmètre du « Petit État », 83'350 candidatures ont été envoyées, dont 5'963 candidatures assignées par les conseillers en personnel de l'ORP et conseillers en recrutement de la direction employeurs. Quant aux candidatures « directes » (sans assignation) des demandeurs d'emploi, elles sont au nombre de 33'375.

Tableau 9 : Nombre et provenance des candidats au sein du « Petit État » en 2024 (postes vacants)

| Département         | Nombre total de candidats | Candidats internes | Candidats assignés | Candidats ORP (sans assignation) |
|---------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------|
| Chancellerie d'État | 1390                      | 56                 | 106                | 569                              |
| DEE                 | 6720                      | 201                | 594                | 2956                             |
| DIP                 | 28704                     | 534                | 1884               | 10781                            |
| DCS                 | 9064                      | 216                | 784                | 4354                             |
| DSM                 | 3944                      | 116                | 352                | 1717                             |
| DIN                 | 13421                     | 376                | 974                | 5448                             |
| DT                  | 6421                      | 189                | 473                | 2660                             |
| DF                  | 7147                      | 172                | 570                | 2765                             |
| Pouvoir judiciaire  | 6539                      | 112                | 226                | 2125                             |
| Total               | 83350                     | 1972               | 5963               | 33375                            |

Source : OPE, 2025

Analyse : CDC, 2025

## 4. Constats

### 4.1. Le processus d'assignation augmente les chances d'être recruté, malgré un niveau d'adéquation avec les annonces de postes jugé insuffisant

#### Quel est le constat de la Cour ?

La Cour constate un effet positif des assignations sur le recrutement des demandeurs d'emploi.

Malgré cela, la majorité des entités de l'administration cantonale consultées par la Cour n'est pas satisfaite de l'adéquation des candidatures assignées aux profils des postes mis au concours.

Les entités recruteuses se trouvent contraintes de rejeter de nombreuses candidatures, faute de correspondance entre les assignations et les postes à pourvoir. L'accumulation d'expériences négatives a pour effet que les entités recruteuses adoptent une posture de méfiance face aux candidatures assignées et réduit par conséquent les opportunités de recrutement pour les personnes qui passeraient par ce dispositif.

Pour les demandeurs d'emploi, ces échecs nourrissent un sentiment de découragement, voire de désillusion, quant aux possibilités de réinsertion sur le marché de l'emploi.

#### Pourquoi ce constat est-il important ?

En améliorant la qualité du processus d'assignations, le taux de succès serait meilleur.

La direction employeurs saisit en moyenne entre 3'500 et 4'000 annonces par an dans le cadre de la directive transversale. Pour le périmètre de l'administration cantonale, cela représente 1614 nouveaux postes pour l'année 2024, soit 5'963 candidatures assignées par l'OCE.

Grâce à son enquête auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi qui ont candidaté à des postes au sein du Petit État (sans le Pouvoir judiciaire), entre les mois de juin 2024 et février 2025, la Cour a pu mesurer l'efficacité de la directive en calculant les taux de placement avec et sans assignation :

- 1,8% des candidatures sans assignation débouchent sur un engagement (« Nombre de candidats engagés sans assignation / Nombre total de candidatures sans assignation »)
- 4,6% des candidatures assignées débouchent sur un engagement (« Nombre de candidats engagés avec assignation / Nombre total de candidatures avec assignations »)

La Cour observe que les candidatures assignées se traduisent par un taux de recrutement 2,5 fois supérieur à celui des candidatures de demandeurs d'emploi sans assignation<sup>8</sup>, alors que le processus d'adéquation dans le logiciel fédéral, nommé PLASTA, est jugé de piètre qualité.

#### En résumé

La Cour relève que les assignations réalisées dans le cadre de la directive transversale ont un effet positif sur la possibilité d'être recruté en comparaison avec les postulations directes, sans assignation, des demandeurs d'emploi.

Au regard du volume total des personnes concernées en 2024 par les directives transversales (22'687 assignations pour l'ensemble du périmètre concerné : Petit État, les établissements publics autonomes et les entités subventionnées) le niveau de correspondance des candidatures assignées peut avoir un effet significatif sur le nombre de demandeurs d'emploi engagés.

## Ce qui appuie le constat de la Cour

### Les étapes du processus de correspondance

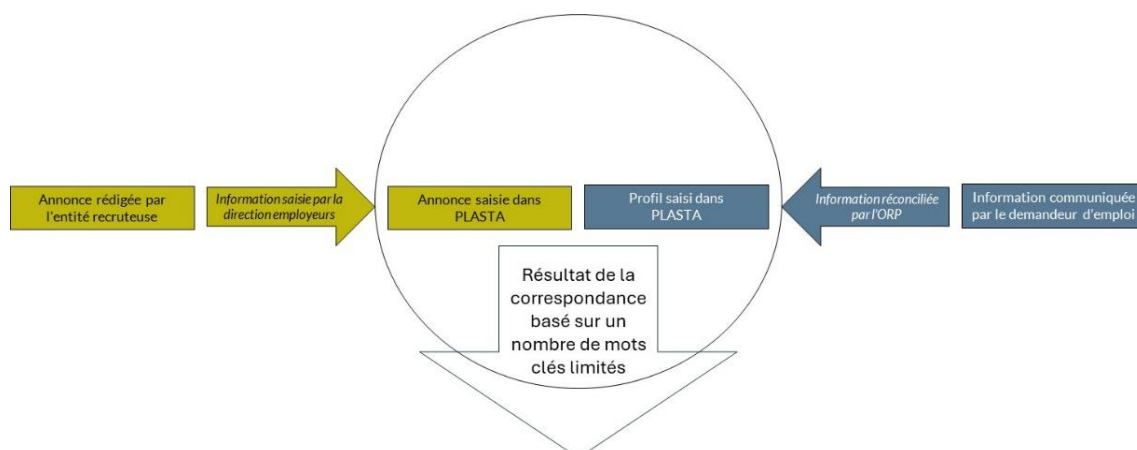
Le processus de correspondance (Figure 6) utilisé par l'OCE repose sur une logique de réconciliation entre des « mots-clés » constitués à des moments différents par des personnes différentes :

- 1) Lorsque le profil du demandeur d'emploi est saisi dans le système d'information (PLASTA) par le conseiller en personnel de l'ORP ;
- 2) Lorsque l'annonce est rédigée par l'entité recruteuse ;
- 3) Lorsque le descriptif du poste est ensuite saisi par les gestionnaires administratifs de la direction employeurs.

---

<sup>8</sup> La Cour précise qu'elle n'a pas mené d'analyse contrefactuelle, autrement dit elle ne peut pas affirmer que les personnes assignées n'auraient pas été finalement engagées en postulant « directement » (sans assignation). La Cour relève néanmoins que lorsque les deux ratios calculés par la Cour sont appliqués à la volumétrie des deux flux de candidatures (assignés et postulations directes), le nombre d'engagements de demandeurs d'emploi mesuré (N=827) est concordant avec le chiffre officiel communiqué dans le bilan social (N=873).

Figure 6 : Processus de correspondance (« Matching »)



Source : OCE, 2025  
Analyse : CDC, 2025

Ces étapes ne sont pas homogénéisées et peuvent déboucher sur une accumulation « d'écarts » qui impactent négativement le processus d'adéquation entre les candidats et les postes à pourvoir.

Les limites de ce dispositif reposent à la fois sur le nombre de personnes qui interviennent dans un processus non coordonné et le paramétrage du logiciel PLASTA (propriété du Secrétariat d'État à l'économie), utilisé par les offices régionaux de placement dans leurs activités de conseil et de placement des demandeurs d'emploi, qui ne permet pas de travailler sur l'exhaustivité des informations disponibles.

### Une administration critique face au dispositif

L'objectif de l'enquête menée auprès de l'administration cantonale était de recueillir l'avis et le retour d'expérience des principales entités recruteuses sur la mise en œuvre de la directive transversale.

À la question de savoir comment les entités recruteuses évaluent la pertinence des assignations réalisée par l'OCE, plus de la moitié s'estiment « Plutôt insatisfaites » (Tableau 10).

Tableau 10 : Évaluation de l'adéquation des assignations (Correspondance entre le descriptif du poste mis au concours et les caractéristiques des profils transmis par la direction employeurs) (N=32)

| Modalités de réponse       | Fréquence | %           |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Tout à fait satisfaisantes | -         | -           |
| Plutôt satisfaisantes      | 13        | 41%         |
| Plutôt insatisfaisantes    | 18        | 56%         |
| Insatisfaisantes           | -         | -           |
| NA                         | 1         | 3%          |
| <b>Total</b>               | <b>32</b> | <b>100%</b> |

Source : CDC, 2025

La pertinence des assignations peut également se mesurer en fonction du « ratio d'entretien ». Autrement dit, du pourcentage de candidats effectivement reçus par l'entité recruteuse. Dans la mesure où les candidatures assignées doivent être convoquées en entretien (sauf raison exceptionnelle, cf. Section 3.2.1), il est raisonnable de s'attendre à un ratio proche de 100%.

L'analyse menée par la Cour sur la base des données d'enquête montre que seulement un demandeur d'emploi assigné sur cinq est vu en entretien. Ce taux relativement faible confirme l'évaluation négative de la pertinence des assignations et du renoncement des entités recruteuses à rencontrer les demandeurs d'emploi.

- 21,1 % sont convoqués à un entretien (« Nombre de candidats conviés à un entretien avec assignation / Nombre de candidatures avec assignations »)

**L'assignation : un outil utile pour remobiliser les demandeurs d'emploi, mais qui suscite des attentes et finalement un sentiment d'incompréhension et parfois de déconsidération**

La Cour constate que les conseillers en personnel de l'ORP utilisent notamment l'assignation comme un moyen pour motiver les demandeurs d'emploi. L' enrôlement dans le processus crée cependant des attentes de la part des demandeurs d'emploi qui perçoivent un système qui reconnaît leurs compétences.

Tableau 11 : Évaluation de l'adéquation de l'assignation par le demandeur d'emploi (N=32)

| Modalités de réponse       | Fréquence | %           |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Tout à fait satisfaisantes | 155       | 42,5%       |
| Plutôt satisfaisantes      | 175       | 47,9%       |
| Plutôt insatisfaisantes    | 26        | 7,1%        |
| Insatisfaisantes           | 9         | 2,5%        |
| <b>Total</b>               |           | <b>100%</b> |

Source : CDC, 2025

À la question de savoir comment les demandeurs d'emploi évaluent la pertinence de l'assignation au regard de leur profil, près de la moitié des répondants est « tout à fait satisfait » (cf. Tableau 11 ci-dessus). Cependant, cette satisfaction est en partie remise en question dans la suite du processus. En effet, et comme mentionné précédemment, le taux de convocation à un entretien est particulièrement faible. Les demandeurs d'emploi ressentent ainsi de l'incompréhension et parfois un manque de considération qui peut se traduire par une perte de motivation.

Cette situation s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs. La Cour en a identifié trois :

- Les candidatures assignées par les conseillers en personnel de l'ORP peuvent être « retoquées » lors d'un contrôle d'adéquation opéré par les conseillers en recrutement de la direction employeurs : quelques jours après l'annonce de son assignation, le demandeur d'emploi est informé que son dossier n'est finalement pas retenu en raison d'une adéquation insuffisante entre son profil et le poste mis au concours. Cette annonce est d'autant moins compréhensible que ces

informations contradictoires proviennent de deux entités (ORP et direction employeurs) rattachées à l'OCE.

- Il ressort des entretiens menés par la Cour avec les conseillers en personnels et auprès des entités recruteuses que les dossiers assignés sont parfois lacunaires (par exemple : absence des certificats de travail, de copies de diplômes et certificats, voire même de la lettre de motivation) ou peu rigoureux (présence de coquilles dans le CV et/ou la lettre de motivation).
- Finalement, le taux de convocation est un indicateur d'adéquation : les entités recruteuses sont insatisfaites des dossiers qui leur sont assignés et ne convoquent pas les demandeurs d'emploi sous prétexte qu'ils ne répondent pas aux « critères impératifs » que l'OCE leur demande d'identifier lors de la communication du poste mis au concours.

#### En résumé

Le faible taux de convocation aux entretiens, le manque de retour sur les candidatures assignées par les entités recruteuses, l'absence parfois de cohérence dans le processus d'assignations sont le résultat d'un dispositif qui peine à assurer un niveau de correspondance suffisant entre la demande et l'offre. Plutôt que d'aider les demandeurs d'emploi à sortir du chômage, le dispositif pourrait au contraire décourager une partie de celles et ceux passés par le processus d'assignation.

#### **L'expérience intéressante des établissements publics autonomes (EPA)**

Bien que l'audit se soit délimité à l'application de la directive transversale au périmètre du « Petit État », la Cour a rencontré quatre EPA<sup>9</sup> pour pouvoir comparer l'application du cadre réglementaire.

Il ressort de ces entretiens que le dispositif déploie toute son efficacité lors de campagnes de recrutement spécifiques qui impliquent une collaboration étroite entre l'entité recruteuse et la direction employeurs en amont de la phase d'annonce de postes. Lors de ces campagnes (recrutement de conducteurs/chauffeurs aux TPG, d'agents hôteliers aux HUG) portant sur des volumes relativement importants de postes mis au concours, la direction employeurs va elle-même identifier les candidats potentiels dans la base de données PLASTA, leur envoyer des informations sur les postes mis au concours et possiblement organiser avec l'entité recruteuse des journées d'information. Cette pratique dite de « *sourcing* » a démontré son efficacité.

---

<sup>9</sup> Les établissements pour l'intégration de Genève (EPI), les transports publics genevois (TPG), les hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et les services industriels de Genève (SIG).



## 4.2. Le dispositif ne prend pas en compte les différentes réalités sectorielles du marché de l'emploi

### Quel est le constat de la Cour ?

Les assignations s'avèrent moins pertinentes dans les domaines d'activités caractérisés par un manque de main-d'œuvre « structurel ».

### Pourquoi ce constat est-il important ?

Le processus d'assignation pour des professions ou dans des domaines d'activité marqués par un taux de chômage structurellement bas se révèle peu efficient pour les entités recruteuses. Ces dernières sont contraintes de différer l'ouverture publique du poste tout en sachant que le bassin de recrutement de l'ORP ne permettra pas d'assigner des candidatures pertinentes.

### Ce qui appuie le constat de la Cour

#### Le retour d'expérience de l'administration cantonale sur les assignations au regard des professions et les fonctions des postes mis au concours

Sur la base d'une enquête menée auprès des entités recruteuses de l'administration cantonale, la Cour relève les trois éléments suivants :

- À la question de savoir « Selon quels critères la pertinence des assignations varie-t-elle le plus ? », les entités recruteuses mentionnent en premier lieu « le type de profession » et ensuite (en deuxième choix) le niveau hiérarchique (Annexe 9.2, Tableau 12).
- Lorsque les entités sont questionnées sur les types de profession qui se prêtent le mieux au processus d'assignation, il ressort clairement que les professions dites « administratives et de support » sont évaluées comme plus pertinentes. Aucun autre type de profession ne ressort significativement de l'enquête (Annexe 9.2, Tableau 13).
- A contrario, les postes pour lesquels les assignations sont le moins pertinentes sont les professions techniques et spécialisées se caractérisant par des qualifications élevées. Dans les deux cas, il s'agit de professions qui s'accompagnent d'un statut hiérarchique généralement élevé (Annexe 9.2, Tableau 14).

#### Quid des professions caractérisées par une pénurie d'offres ?

Sur la base de son analyse des taux de chômage par catégorie d'emploi (cf. Annexe 9.3), la Cour a identifié un certain nombre de professions pour lesquelles la proportion de demandeurs d'emploi est plus faible. Dans ces cas précis, se pose la question de la pertinence de l'application du processus d'assignation.

La question de la pénurie de l'offre se pose principalement pour des catégories d'emploi du secteur tertiaire :

- Les « directeurs généraux, cadres supérieurs » avec un taux de chômage moyen de 1,7% ainsi que les « directeurs et cadres de direction » dans les domaines de la production et des services spécialisés avec un taux de 2,8% ;

- Les professions dites « intellectuelles et scientifiques avec un taux de chômage moyen de 2,6%, les spécialistes de la santé (médecins et infirmiers) avec un taux de 0,9%, les spécialistes de l'enseignement (professeurs de l'enseignement tertiaire, enseignants des niveaux primaires, secondaires et post-obligatoires, éducateurs de la petite-enfance) avec un taux de 1,5% ;
- Les professions intermédiaires des services juridiques et des services sociaux avec un taux de chômage moyen de 2,3%.

#### En résumé

Les résultats des analyses tirées des taux de chômage par profession montrent que c'est au sein des professions qui se caractérisent par un niveau de spécialisation et/ou de formation élevés et/ou un statut hiérarchique supérieur que l'on trouve les taux de chômage les plus faibles.

Ces résultats confirment les informations remontées par les entités recruteuses de l'État.

### 4.3. La direction employeurs ne dispose pas d'un système d'information lui permettant d'opérer un traitement, un suivi et un pilotage efficient et efficace des activités liées à la mise en œuvre des directives transversales

#### Quel est le constat de la Cour ?

Le logiciel PLASTA n'est pas adéquat, car il ne peut être paramétré pour gérer de manière efficace et efficiente le traitement et le suivi des assignations réalisées par les conseillers en placement et recrutement de l'OCE.

#### Pourquoi ce constat est-il important ?

La Cour relève tout d'abord que le processus de mise en œuvre des directives n'est pas efficient à la fois pour l'OCE et les entités recruteuses : le traitement de l'annonce des places vacantes tout comme le suivi des assignations impliquent des retraitements « manuels » et donc des ressources qui pourraient être affectées plus efficacement, par exemple, au monitoring des activités.

Précisément et sans monitoring des activités liées au dispositif mis en place pour traiter l'annonce des places vacantes, il est difficile d'évaluer la performance des assignations, d'identifier les freins à l'application des directives et de corriger les inefficiences. Par ailleurs, sans monitoring du niveau d'adéquation des candidatures assignées, les conseillers en placement et recrutement ne disposent d'aucun élément tangible pour améliorer leur pratique.

## Ce qui appuie le constat de la Cour

L'analyse de la Cour repose ici sur les retours de l'enquête menée auprès de l'administration cantonale et sur les entretiens conduits au sein de l'OCE. Il ressort que l'absence d'un système d'information pose des limites tant au début qu'à la fin du processus de traitement :

- L'annonce des places vacantes peut être transmise soit à travers la plateforme des places vacantes de l'État (pour les postes qui concernent le Petit État), soit par courriel via une boîte mail générique. Dans tous les cas, l'information est retraitée manuellement par les collaborateurs de la direction employeurs.
- À l'issue de la procédure de recrutement, l'entité recruteuse doit remplir un formulaire pour informer l'OCE du nombre de candidats reçus à un entretien et si une personne assignée a été engagée. Le cas échéant, elle doit également indiquer les motifs de non-recrutement. Le formulaire, en format Word, doit être ensuite retourné par courriel à la direction employeurs. Aucune information n'est extraite de ce document pour réaliser une évaluation ou un suivi plus global des assignations.

### En résumé

Le système d'information actuel ne permet donc pas de mesurer les effets des directives transversales ni de distinguer l'efficacité des assignations réalisées par les conseillers en recrutement de la direction employeurs (notamment lors d'une procédure de présélection) et de celle des conseillers en personnel de l'ORP.

Par ailleurs, l'absence de monitoring du suivi des assignations ne permet pas à l'OCE de se baser sur l'évaluation des entités recruteuses pour augmenter le niveau d'adéquation des candidatures assignées et participer ainsi à l'amélioration générale de la performance du dispositif.

## 5. Recommandations

### Recommandations de la Cour

#### Recommandation n°1 :

|            |                      |
|------------|----------------------|
| Priorité : | Élevée <sup>10</sup> |
|------------|----------------------|

#### Revoir les modalités d'application des directives transversales

Cette recommandation est liée au constat n°2 « *Le dispositif ne prend pas en compte les différentes réalités sectorielles du marché de l'emploi* ».

La Cour recommande au Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie de modifier les modalités des directives transversales pour permettre aux entités recruteuses et à la direction employeurs d'être plus efficaces.

#### Modalités possibles :

- Dans la mesure où l'utilité de l'embargo n'est pas démontrée et par souci d'efficacité pour les différentes entités recruteuses de l'État, la Cour recommande de supprimer les délais d'embargo de 5 et 10 jours ;
- À l'instar de l'obligation fédérale d'annoncer les postes vacants, la Cour recommande au Département d'exclure de la procédure certaines professions, en particulier celles avec un taux de chômage structurel très bas ou qui connaissent une pénurie de main-d'œuvre.

#### Livrables :

- Analyse de l'opportunité de modification des directives ;
- Nouvelles directives en conséquence.

#### Avantages attendus :

- Améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de la directive ;
- Permettre à la direction employeurs d'améliorer son efficacité en concentrant ses ressources là où sa valeur ajoutée est démontrée.

---

<sup>10</sup> La priorité de cette recommandation est élevée, car elle agit de manière déterminante pour permettre à la direction employeurs de répondre à l'objectif des directives transversales et de simplifier le processus d'annonce pour les entités recruteuses.

Recommandation 1: ☒ acceptée ☐ refusée

**Position du département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie :**

*Le département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) note avec satisfaction que l'audit met en évidence l'impact concret du dispositif d'assignation. Selon les mesures réalisées par la Cour, 4,6% des candidats assignés sont engagés, contre 1,8% des candidats postulant directement, soit un taux d'embauche 2,5 fois supérieur pour les personnes assignées. La Cour souligne ainsi un effet positif des assignations sur la possibilité d'être recruté. Plus de 90% des demandeurs d'emploi interrogés se déclarent par ailleurs satisfaits de leur assignation, ce qui confirme l'utilité perçue du dispositif.*

*La recommandation est acceptée.*

*L'audit relève que certaines modalités pourraient gagner en efficience, notamment au regard des différences sectorielles du marché du travail et des délais d'embarco. Le département partage cet objectif et engage une révision des directives, également pour simplifier et améliorer la lisibilité du dispositif pour les entités recruteuses comme pour les demandeurs d'emploi.*

## Recommandation n°2 :

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| Priorité : | Moyenne <sup>11</sup> |
|------------|-----------------------|

### Développer les activités de la direction employeurs qui ont démontré leur efficacité à améliorer la qualité des assignments

Cette recommandation est liée au constat n°1 « *Le niveau d'adéquation entre les annonces de postes et les assignments n'est pas suffisant* ».

La Cour recommande à l'OCE de renforcer la collaboration entre ses conseillers en personnel (ORP) et ses conseillers en recrutement (direction employeurs) et les entités recruteuses afin d'améliorer la compréhension des compétences recherchées et d'augmenter ainsi l'adéquation des candidatures assignées.

#### Modalités possibles :

- Prospector auprès des entités publiques du canton pour les inciter à solliciter l'activité de présélection ou de « *sourcing* » (processus de recherche et d'identification) de la direction employeurs ;
- Soutenir les employeurs dans leur processus de recrutement en identifiant les candidats potentiels, en organisant des séances d'information et en réalisant des entretiens de présélection ;
- En collaboration avec les entités recruteuses, développer l'activité de présélection au moment de l'inscription du poste dans PLASTA ;
- Organiser périodiquement des « rencontres recrutement » entre des employeurs, des agences de placement de personnel et des demandeurs d'emploi.

#### Avantages attendus :

- L'amélioration de l'adéquation entre les postes à pourvoir et le profil des demandeurs d'emploi assignés dans le cadre des directives ;
- L'augmentation du nombre d'assignments et d'engagements de demandeurs d'emploi inscrits à l'ORP ;
- Le renforcement de la confiance et de la coopération entre la direction employeurs et les entités recruteuses.

---

<sup>11</sup> La priorité de cette recommandation est moyenne, car elle permet à la direction employeurs de se concentrer sur les activités qui ont démontré leur efficacité dans la réalisation de l'objectif des directives transversales.

Recommandation 2: ☒ acceptée ☐ refusée

**Position du département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie :**

*La recommandation est acceptée.*

*Le département partage l'analyse de la Cour concernant l'importance d'un renforcement de la collaboration entre l'ORP, la direction employeurs et les entités recruteuses, en particulier pour améliorer l'adéquation des candidatures assignées. Cette mission sera confiée au nouveau directeur général de l'OCE, qui entrera en fonction le 1<sup>er</sup> février 2026.*

*À ce jour, la direction employeurs dispose d'un effectif réduit (5,8 ETP), chargé de couvrir l'ensemble des entités du périmètre.*

*Le développement des activités proposées s'inscrira donc dans une planification tenant compte de cette réalité. Les priorités seront concentrées sur les domaines où les besoins sont les plus marqués, et les ajustements nécessaires d'effectif seront évalués afin de garantir une mise en œuvre effective et durable des attentes formulées par la Cour.*

### Recommandation n°3 :

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| Priorité : | Moyenne <sup>12</sup> |
|------------|-----------------------|

### Numériser le processus d'annonce des places vacantes et de suivi des assignations

Cette recommandation est liée aux constat n° 1 & 3 « *Le niveau d'adéquation entre les annonces de postes et les assignations n'est pas suffisant* » ; « *La direction employeurs ne dispose pas d'un système d'information lui permettant d'opérer un traitement, un suivi et un pilotage efficaces et efficaces des activités liées à la mise en œuvre des directives transversales* ».

La Cour recommande à l'OCE de numériser le flux des annonces des places vacantes et de suivi des candidatures assignées.

#### Modalité possible :

- Créer une plateforme d'échange (*SharePoint*) pour les entités recruteuses soumises aux directives transversales afin de gérer les flux « entrants » (annonces des places vacantes) et « sortants » (assignations et formulaires de suivi).

#### Livrable :

- Plateforme d'échange permettant la numérisation et le monitoring des flux.

#### Avantages attendus :

- Simplifier le processus d'annonce pour les entités recruteuses ;
- Améliorer l'efficacité du processus de traitement de saisie des annonces par la direction employeurs ;
- Améliorer le suivi des activités de la direction employeurs dans le cadre de l'application aux directives transversales ;
- Améliorer l'adéquation des assignations à travers un suivi plus efficace.

---

<sup>12</sup> La priorité de cette recommandation est moyenne, car elle participe à améliorer l'efficacité du traitement de l'annonce des places vacantes et le suivi des assignations.



Recommandation 3: ☒ acceptée ☐ refusée

**Position du département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie :**

La recommandation est acceptée.

Le département partage l'objectif d'une numérisation qui permette de réduire les retraitements manuels et d'améliorer la qualité du suivi. La mise en œuvre dépend toutefois des outils fédéraux, en particulier du système PLASTA, dont les évolutions restent entièrement pilotées par le SECO.

Dans cette perspective, l'OCE suivra la séquence suivante :

- prendre connaissance de la feuille de route numérique du SECO, publiée en avril 2026, afin d'identifier les développements fédéraux prévus ;
- se renseigner auprès d'autres cantons pour déterminer si des solutions numériques compatibles existent déjà et pourraient être mutualisées ;
- en l'absence de perspectives fédérales adaptées, déposer courant 2026 une demande de financement auprès du SECO, en vue du développement d'une plateforme numérique dédiée à l'annonce et au suivi des postes vacants.

Cette approche permettra de progresser vers une numérisation cohérente avec les contraintes fédérales et proportionnée aux enjeux opérationnels.

## Recommandation n° 4 :

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| Priorité : | Moyenne <sup>13</sup> |
|------------|-----------------------|

### Élaborer des indicateurs de performance et de suivi des activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des directives transversales

Cette recommandation est liée au constat n°3 : « La direction employeurs ne dispose pas d'un système d'information lui permettant d'opérer un traitement, un suivi et un pilotage efficaces et efficaces des activités liées à la mise en œuvre des directives transversales ».

La Cour recommande à l'OCE de monitorer les activités sur l'ensemble du processus de traitement de l'annonce des places vacantes soumises aux directives transversales.

#### Modalités possibles :

- Calculer annuellement le ratio des demandeurs d'emploi assignés vus en entretien (ratio d'entretiens) ;
- Calculer annuellement le ratio des demandeurs d'emploi assignés et finalement engagés (ratio d'engagements) ;
- Distinguer les ratios d'engagements des candidatures assignées par les conseillers en personnel de celles des conseillers en recrutement ;
- Monitorer les motifs de refus d'entretien et d'engagement ;
- Monitorer l'activité d'assignation des conseillers en placement et des conseillers en recrutement afin d'améliorer la qualité de l'adéquation des assignations.

#### Livrable :

- Élaboration d'un document récapitulant les indicateurs de suivi.

#### Avantages attendus :

- L'amélioration du pilotage de la mise en œuvre des directives ;
- L'amélioration continue de l'adéquation des assignations.

Recommandation XX : ☒ acceptée ☐ refusée

#### **Position du département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie :**

*La recommandation est acceptée.*

*L'OCE mettra en place un dispositif d'indicateurs pour mieux suivre les assignations. Les travaux porteront d'abord sur le ratio d'engagement, déjà calculé par la direction employeurs, qui sera affiné et suivi de manière régulière. Ils porteront aussi sur le traitement des formulaires renvoyés par les employeurs, qui sera rendu plus systématique, notamment grâce à des motifs prédéfinis facilitant leur saisie.*

*Une partie des données mentionnées par la Cour relève des systèmes fédéraux du SECO, auxquels les cantons n'ont pas accès. Le dispositif reposera donc sur les informations disponibles aujourd'hui et pourra être complété avec la numérisation prévue par la recommandation n°3.*

<sup>13</sup> La priorité de cette recommandation est moyenne, car elle participe à améliorer l'adéquation des assignations et à augmenter ainsi l'engagement des demandeurs d'emploi inscrits à l'ORP.

## 6. Degré de priorité des recommandations

Le degré de priorité de mise en œuvre des recommandations permet de hiérarchiser les recommandations de la Cour par priorité et de mettre en avant de façon explicite ce qui est important.

La Cour a fixé quatre degrés de priorité :

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

Cette hiérarchisation est réalisée en fonction de six critères, mobilisés en fonction des objectifs de la mission :

- Favoriser l'atteinte de l'objectif de la politique publique ;
- Amélioration des prestations délivrées ;
- Amélioration de la performance des processus ;
- Amélioration de la gouvernance ;
- Risques à couvrir ;
- Maîtrise des coûts.

Les critères utilisés dans le cadre de la présente mission sont détaillés dans la synthèse au chapitre « *tableau récapitulatif des recommandations* ».

## 7. Bibliographie

Buchs, Helen (2022). Die Praxis der Personalsuche Veränderungen durch die Einführung der Stellenmeldepflicht 2022, Bericht für das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Stellenmarkt-Monitor Schweiz, Universität Zürich.

Delaugerre, J.-B. (2012). Être frontalier en Suisse : le cas du canton de Genève. Dans : Le travail frontalier au sein de la grande région Saar-Lor-Lux, Editions universitaires de Lorraine, pp.125-148.

Ferro-Luzzi, G., Chirinos, B., Hategekimana, V. (2022). Analyse de la représentation de la population active étrangère dans les institutions publiques à Genève et en Suisse. Ireg Report.

Flückiger, Y. et al. (2012). Main d'œuvre frontalière et pratiques d'embauche sur le marché du travail genevois

Lavenex, S., & Veuthey, A. (2023). The Swiss model in the context of Brexit: from side-street to dead-end? In Handbook on the European Union and Brexit (pp. 345-361). Edward Elgar Publishing.

République et canton de Genève, (2016) Annexe au rapport sur les comptes 2015 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2017) Annexe au rapport sur les comptes 2016 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2018) Annexe au rapport sur les comptes 2017 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2019) Annexe au rapport sur les comptes 2018 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2020) Annexe au rapport sur les comptes 2019 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2021) Annexe au rapport sur les comptes 2020 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2022) Annexe au rapport sur les comptes 2021 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2023) Annexe au rapport sur les comptes 2022 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2024) Annexe au rapport sur les comptes 2023 : Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2025) Annexe au rapport sur les comptes 2024: Bilan social de l'État.

République et canton de Genève, (2016) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2015.

République et canton de Genève, (2017) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2016.

République et canton de Genève, (2018) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2017.

République et canton de Genève, (2019) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2018.

République et canton de Genève, (2020) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2019.

République et canton de Genève, (2021) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2020.

République et canton de Genève, (2022) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2021.

République et canton de Genève, (2023) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2022.

République et canton de Genève, (2024) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2023.

République et canton de Genève, (2025) Bilan social de l'État et des institutions autonomes : 2024.

SECO (2019). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Premier rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

SECO (2021). Monitoringevaluation der Stellenmeldepflicht I & II, Arbeitsmarktstudie, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

SECO (2021). Wirkungsevaluation der Stellenmeldepflicht I & II, Arbeitsmarktstudie, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

SECO (2021). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

SECO (2022). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

SECO (2023). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

SECO (2024). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

SECO (2025). Monitoring relatif à l'exécution de l'obligation d'annoncer les postes vacants, Rapport de monitoring du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Berne.

Évaluation de l'impact de l'obligation d'annoncer les postes vacants (Tomes I & II), rapports ponctuels, Institut für Wirtschaftsstudien Basel Solothurnerstrasse, 2021.

Weber, S., Ramirez, J. V. et Ferro Luzzi G. (2019). Travail frontalier et maux du marché du travail : Le cas Suisse. Dans : *Borders in Perspective - UniGR-CBS cahier thématique*. Les travailleurs frontaliers au Luxembourg et en Suisse : Emploi, Quotidien et Perceptions. Vol. 2 : pp. 73-84.

## 8. Remerciements

La Cour remercie la direction employeurs de l'office cantonal de l'emploi (OCE) pour son accueil, la qualité des échanges et les discussions constructives.

L'audit a été terminé en novembre 2025. Le rapport complet a été transmis le 27 novembre 2025, pour observations. Les observations des audités ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations du département.

Genève, le 18 décembre 2025

Sophie FORSTER CARBONNIER  
Magistrate titulaire

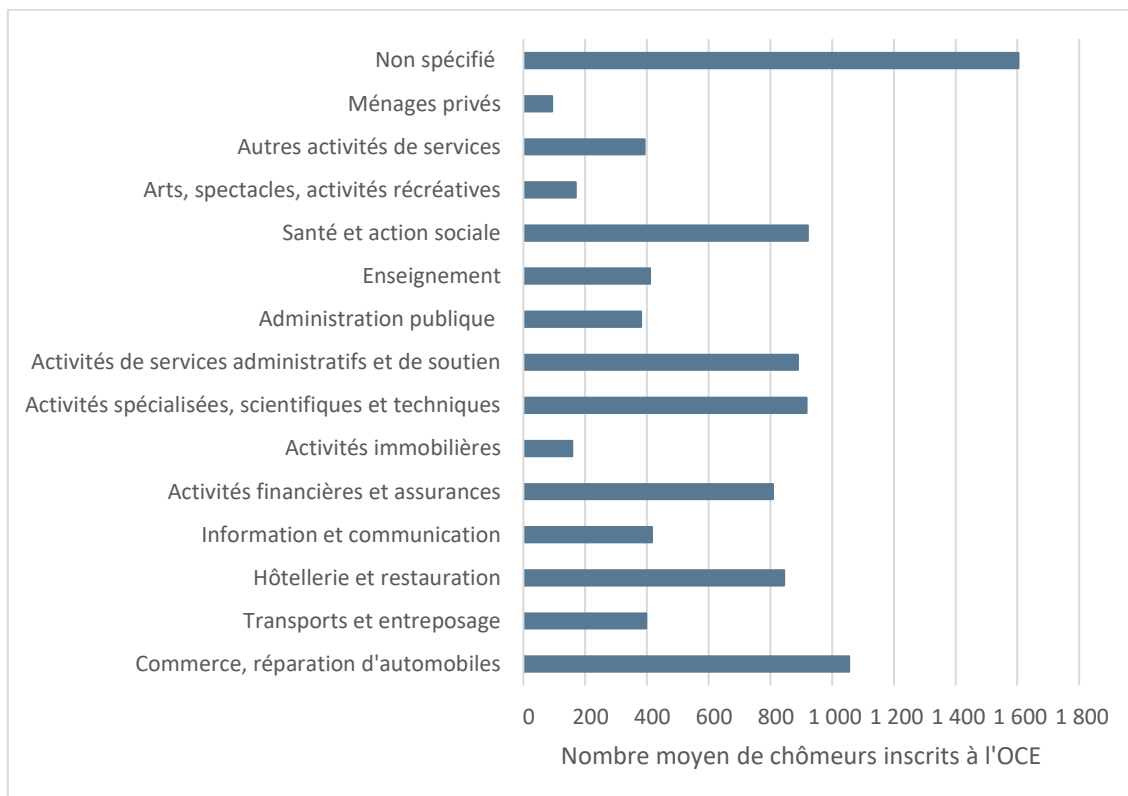
Fabien MANGILLI  
Magistrat titulaire

Nathalie BRENDER  
Magistrate suppléante

## 9. Annexes

### 9.1. Volumétrie des chômeurs au sein du secteur tertiaire

Figure 7 : Chômeurs inscrits à l'OCE dans le secteur tertiaire en 2024



Source : OCSTAT, 2025

Analyse : CDC, 2025

### 9.2. Le retour d'expérience de l'administration cantonale

Tableau 12 : Détermination du critère prépondérant de la pertinence des assignments (N=32)

| Modalités de réponse*                      | 1 <sup>er</sup> choix | 2 <sup>e</sup> choix | 3 <sup>e</sup> choix | Total |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|-------|
| A) Le type de profession                   | 27                    | -                    | -                    | 27    |
| B) Le niveau hiérarchique associé au poste | 3                     | 14                   | -                    | 17    |
| C) Autre (s)                               | 1                     | 2                    | 1                    | 4     |

\*Plusieurs choix sont possibles

Source : CDC, 2025



Tableau 13 : Pertinence des assignments au regard des types de profession

| Dénomination                                  | 1 <sup>er</sup> choix     | 2 <sup>e</sup> choix | 3 <sup>e</sup> choix | 4 <sup>e</sup> choix | 5 <sup>e</sup> choix | Total |
|---|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|   | (Par ordre de pertinence) |                      |                      |                      |                      |       |
| Fonction administrative (secrétaires, commis) | 25                        | 10                   | 2                    | 2                    | -                    | 39    |
| Juriste                                       | 1                         | -                    | -                    | -                    | 1                    | 2     |
| Communication                                 | 1                         | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Logisticien                                   | -                         | 1                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Chef de projet/cadre                          | -                         | 1                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Assistant statisticien                        | -                         | 1                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Accueil                                       | -                         | -                    | 2                    | -                    | -                    | 2     |
| Huissier                                      | -                         | -                    | 1                    | 1                    | -                    | 2     |
| Statisticien                                  | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Informaticien                                 | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Métier technique simple                       | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Architecte                                    | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Archéologue                                   | -                         | -                    | -                    | 1                    | -                    | 1     |

N. B. : Les catégories reproduites dans le tableau sont celles mentionnées par les répondants.  
Source : CDC, 2025

Tableau 14 : Les professions pour lesquelles les assignments sont moins utiles

| Dénomination                                | 1 <sup>er</sup> choix     | 2 <sup>e</sup> choix | 3 <sup>e</sup> choix | 4 <sup>e</sup> choix | 5 <sup>e</sup> choix | 6 <sup>e</sup> choix | 7 <sup>e</sup> choix | Total |
|---|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|   | (Par ordre de pertinence) |                      |                      |                      |                      |                      |                      |       |
| Ingénieur/informaticien/architecte          | 9                         | 5                    | 1                    | 2                    | 1                    | -                    | -                    | 18    |
| Manager                                     | 8                         | 5                    | 3                    | 2                    | -                    | -                    | -                    | 18    |
| Fonction spécifique/spécialiste             | 3                         | 3                    | 1                    | 1                    | -                    | -                    | -                    | 8     |
| Officier d'État-civil                       | 2                         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 2     |
| Intervenant en protection de l'adulte       | 1                         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Conseiller en orientation                   | 1                         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Inspecteur                                  | 1                         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Juriste                                     | 1                         | 1                    | 2                    | -                    | -                    | -                    | 1                    | 5     |
| Enseignant                                  | 1                         | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Conseiller en formation                     | -                         | 1                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Inspecteur de chantier                      | -                         | 1                    | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Spécialiste/négociateur immobilier          | -                         | -                    | 1                    | 1                    | -                    | -                    | -                    | 2     |
| Instructeur en protection-civile et feu     | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Collaborateur socio-professionnel           | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Assistant de direction                      | -                         | -                    | 1                    | -                    | -                    | -                    | -                    | 1     |
| Acheteur marché-public                      | -                         | -                    | -                    | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Secrétaire technique                        | -                         | -                    | -                    | -                    | 1                    | -                    | -                    | 1     |
| Conseiller en organisation de l'information | -                         | -                    | -                    | -                    | -                    | 1                    | -                    | 1     |

N. B. : Les catégories reproduites dans le tableau sont celles mentionnées par les répondants.  
Source : CDC, 2025

### 9.3. Taux de chômage par catégorie de profession

Dans un premier temps, la Cour a identifié la population résidente active par profession. Les données mobilisées proviennent du relevé structurel. Elles sont échantillonnées au niveau du canton. Pour être en mesure de fournir des résultats fiables (avec une marge d'erreur « restreinte »), l'OCSTAT cumule les résultats de plusieurs enquêtes. L'analyse présentée ci-après repose sur cinq enquêtes successives, soit de 2019 à 2023. Dans la mesure où il s'agit de données de nature structurelle, celles-ci évoluent peu dans le temps. L'accumulation de plusieurs années apporte ainsi un gain de fiabilité sans avoir un impact trop important sur les estimations fournies.

Dans un deuxième temps, la Cour s'est basée sur la « classification internationale type de profession CH-ISCO-19) » pour opérer une table de passage avec les données de l'OCSTAT sur le nombre de chômeurs inscrits selon le groupe de professions exercées pour l'année 2024. En divisant ce dernier chiffre par la population résidente active par profession, la Cour obtient un taux de chômage indicatif par profession (Tableau 15).

Tableau 15 : Taux de chômage indicatif par catégorie de profession

| Code ISCO -19 | Profession  | Population active | Chômeurs inscrits | Taux de chômage |
|---------------|---|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>1</b>      | <b>Directeurs, cadres de direction et gérants</b>   | <b>24 283</b>     | <b>752</b>        | <b>3,1%</b>     |
| 10            | Directeurs, cadres de direction et gérants, sans indication particulière  | 778               | NA                | NA              |
| 11            | Directeurs généraux, cadres supérieurs et membres de l'Exécutif et des corps législatifs                                      | 7 555             | 127               | 1,7%            |
| 12            | Directeurs de services administratifs et commerciaux  | 8 603             | 398               | 4,6%            |
| 13            | Directeurs et cadres de direction, production et services spécialisés   | 5 362             | 149               | 2,8%            |
| 14            | Directeurs et gérants de l'hôtellerie, la restauration, le commerce et autres services  | 1 985             | 79                | 4,0%            |
| <b>2</b>      | <b>Professions intellectuelles et scientifiques</b>   | <b>58 685</b>     | <b>1 854</b>      | <b>3,2%</b>     |
| 20            | Professions intellectuelles et scientifiques, sans indication particulière  | 2 158             | 56                | 2,6%            |
| 21            | Spécialistes des sciences techniques  | 7 235             | 278               | 3,8%            |
| 22            | Spécialistes de la santé  | 8 886             | 84                | 0,9%            |
| 23            | Spécialistes de l'enseignement  | 12 438            | 192               | 1,5%            |
| 24            | Spécialistes en administration d'entreprises  | 11 148            | 649               | 5,8%            |
| 25            | Spécialistes des technologies de l'information et de la communication   | 5 564             | 205               | 3,7%            |
| 26            | Spécialistes de la justice, des sciences sociales et de la culture  | 11 256            | 390               | 3,5%            |
| <b>3</b>      | <b>Professions intermédiaires</b>   | <b>36 650</b>     | <b>1 241</b>      | <b>3,4%</b>     |
| 30            | Professions intermédiaires, sans indication particulière  | 2 099             | 76                | 3,6%            |
| 31            | Professions intermédiaires des sciences et techniques   | 5 061             | 168               | 3,3%            |
| 32            | Professions intermédiaires de la santé  | 4 496             | 174               | 3,9%            |
| 33            | Professions intermédiaires, finance et administration   | 15 876            | 566               | 3,6%            |
| 34            | Professions intermédiaires des services juridiques, des services sociaux et assimilés   | 7 531             | 177               | 2,3%            |
| 35            | Techniciens de l'information et de la communication   | 1 587             | 81                | 5,1%            |
| <b>4</b>      | <b>Employés de type administratif</b>   | <b>22 530</b>     | <b>1 486</b>      | <b>6,6%</b>     |
| 41            | Employés de bureau  | 10 322            | 744               | 7,2%            |
| 42            | Employés de type administratif avec contact client  | 5 593             | 340               | 6,1%            |
| 43            | Employés des services comptables et d'approvisionnement   | 4 209             | 273               | 6,5%            |
| 44            | Autres employés de type administratif   | 2 406             | 130               | 5,4%            |
| <b>5</b>      | <b>Services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs</b>   | <b>29 629</b>     | <b>1 727</b>      | <b>5,8%</b>     |
| 50            | Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs, sans indication particulière                        | NA                | NA                | NA              |
| 51            | Personnel des services directs aux particuliers   | 13 225            | 765               | 5,8%            |
| 52            | Commerçants et vendeurs   | 5 705             | 490               | 8,6%            |
| 53            | Auxiliaires des soins et de l'assistance  | 6 806             | 341               | 5,0%            |
| 54            | Personnel des services de protection et de sécurité   | 3 893             | 132               | 3,4%            |
| <b>6</b>      | <b>Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture</b>  | <b>1 664</b>      | <b>46</b>         | <b>2,8%</b>     |
| 61            | Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture commerciale   | 1 621             | NA                | NA              |
| 62            | Professions commerciales qualifiées de la sylviculture, de la pêche et de la chasse   | [43]              | NA                | NA              |
| <b>7</b>      | <b>Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat</b>   | <b>14 487</b>     | <b>800</b>        | <b>5,5%</b>     |
| 70            | Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat, sans indication particulière  | [51]              | NA                | NA              |
| 71            | Métiers qualifiés du bâtiment et assimilés, sauf électriciens   | 6 048             | 390               | 6,5%            |
| 72            | Métiers qualifiés de la métallurgie, la construction mécanique, la polymécanique, la mécanique de production et assimilés     | 2 513             | 134               | 5,3%            |
| 73            | Métiers qualifiés de l'artisanat et de l'imprimerie   | 3 150             | 147               | 4,7%            |
| 74            | Métiers de l'électricité et de l'électrotechnique   | 1 520             | 73                | 4,8%            |
| 75            | Métiers de l'alimentation, du travail sur bois, de l'habillement et autres métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat | 1 205             | 56                | 4,7%            |
| <b>8</b>      | <b>Conducteurs de véhicules et de machines</b>  | <b>6 813</b>      | <b>253</b>        | <b>3,7%</b>     |
| 80            | Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage, sans indication particulière                         | NA                | NA                | NA              |
| 81            | Conducteurs de machines et d'installations fixes  | 1 501             | 40                | 2,7%            |
| 82            | Ouvriers de l'assemblage  | [96]              | 2                 | 2,1%            |
| 83            | Conducteurs de véhicules et d'engins lourds de levage et de manoeuvre   | 5 216             | 210               | 4,0%            |

|          |  |                |              |             |
|----------|--|----------------|--------------|-------------|
| <b>9</b> | <b>Professions élémentaires</b>  | <b>13 277</b>  | <b>1 051</b> | <b>7,9%</b> |
| 90       | Professions élémentaires, sans indication particulière   | 973            | NA           | NA          |
| 91       | Aides de ménage et de nettoyage  | 7 806          | 534          | 6,8%        |
| 92       | Manoeuvres de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture   | 523            | 39           | 7,5%        |
| 93       | Manoeuvres des mines, du bâtiment et des travaux publics, des industries manufacturières et des transports | 1 729          | 225          | 13,0%       |
| 94       | Assistants de fabrication de l'alimentation  | 1 519          | 160          | 10,5%       |
| 95       | Vendeurs ambulants et autres travailleurs des petits métiers des rues et assimilés                         | NA             | NA           | NA          |
| 96       | Éboueurs et autres travailleurs non qualifiés  | 727            | 94           | 12,9%       |
| <b>0</b> | <b>Professions militaires</b>  | <b>[69]</b>    | <b>1</b>     | <b>1,4%</b> |
| 999      | Sans indication  | 4 068          | 156          | 3,8%        |
|          | <b>Total</b>   | <b>212 164</b> | <b>9368</b>  | <b>4,4%</b> |

Source : OCSTAT, 2025

Analyse : CDC, 2025

## 9.4. Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence

Tableau 16 : Répartition du nombre d'employés selon le lieu de résidence (canton de Genève, autres cantons, hors Suisse) au sein des entités du « Grand État de 2015 à 2024 (en pourcentage)

| Entités  | 2015 |        |             | 2016 |        |             | 2017 |        |             | 2018 |        |             | 2019 |        |             |
|--|------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|
|  | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse |
| Cliniques de Joli-Mont et Montana                                      | 43,3 | 39,1   | 17,6        | 44,7 | 37,8   | 17,6        |      |        |             |      |        |             |      |        |             |
| Etablissements médico-sociaux (EMS)                                    | 57,5 | 2,4    | 40          | 58   | 2,3    | 39,6        | 57,6 | 2,1    | 40,3        | 58,1 | 2,3    | 39,6        | 57,9 | 1,9    | 40,2        |
| Etablissements pour les personnes handicapées (EPH)                    |      |        |             |      |        |             | 62,4 | 4,2    | 33,4        | 53,8 | 4,1    | 42,1        | 62,6 | 4      | 33,4        |
| Etablissements publics pour l'intégration (EPI)                        | 63,6 | 2,6    | 33,8        | 64,9 | 2,5    | 32,6        | 67,3 | 3,1    | 29,6        | 69,2 | 2,6    | 28,2        | 69,6 | 3,7    | 26,8        |
| Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) | 55,8 | 15,4   | 28,8        | 49,2 | 16,9   | 33,9        | 48,4 | 15,6   | 35,9        | 49,2 | 13,1   | 37,7        | 52,2 | 11,6   | 36,2        |
| Fondation des Parkings   | 66,7 | 3,3    | 30,1        | 63,9 | 3,9    | 32,9        | 61,2 | 4,6    | 34,2        | 63,7 | 2,9    | 33,3        | 60,1 | 4,1    | 35,8        |
| Genève Aéroport  | 56,7 | 19,9   | 23,3        | 55,9 | 19,9   | 24,2        | 54,9 | 20,5   | 24,6        | 53   | 20,6   | 26,4        | 53   | 20,2   | 26,8        |
| Hautes écoles spécialisées (HES)                                       | 57   | 19,4   | 23,6        | 57,7 | 19,8   | 22,5        | 40,9 | 36     | 23          | 40,9 | 35,4   | 23,7        | 57,2 | 19,1   | 23,7        |
| Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)                                | 53,9 | 5,2    | 40,9        | 53,7 | 5,3    | 41          | 53,6 | 6,4    | 40          | 54,1 | 6,3    | 39,6        | 53,9 | 6,7    | 39,5        |
| Hospice général (HG)   | 72,2 | 8,5    | 19,3        | 71,2 | 7,8    | 21          | 70,8 | 8,4    | 20,8        | 72,2 | 7,7    | 20,1        | 73,8 | 7,7    | 18,5        |
| Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD)                    | 52,6 | 2,9    | 44,5        | 51,5 | 3      | 45,5        | 51,1 | 3      | 45,9        | 49,7 | 2,8    | 47,5        | 48,3 | 2,4    | 49,4        |
| Palexpo SA   | 42   | 11,2   | 46,8        | 43,8 | 9,8    | 46,4        | 45,4 | 12,2   | 42,4        | 47,6 | 12     | 40,4        | 50,5 | 11,7   | 37,9        |
| Services industriels de Genève (SIG)                                   | 70,6 | 7,5    | 21,9        | 69,8 | 7,6    | 22,7        | 68,7 | 7,6    | 23,8        | 66,3 | 9,2    | 24,5        | 65,4 | 9,2    | 25,5        |
| Transports publics genevois (TPG)                                      | 52,2 | 4,1    | 43,7        | 52,8 | 4,3    | 42,8        | 54,3 | 4,4    | 41,3        | 55,5 | 4,2    | 40,3        | 58,5 | 4      | 37,5        |
| Université de Genève   | 70,6 | 12,5   | 16,9        | 70,7 | 12,7   | 16,7        | 69,9 | 12,7   | 17,4        | 69,1 | 13,3   | 17,5        | 68,2 | 13,9   | 17,8        |
| État   | 78,9 | 6,9    | 14,2        | 78,3 | 7      | 14,7        | 77,8 | 7,2    | 15          | 77,1 | 7,4    | 15,5        | 76,8 | 7,6    | 15,6        |

| Entités  | 2020  |        |             | 2021 |        |             | 2022 |        |             | 2023 |        |             | 2024 |        |             |
|--|-------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|-------------|
|  | GE    | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse | GE   | Suisse | Hors suisse |
| Cliniques de Joli-Mont et Montana                                      |       |        |             |      |        |             |      |        |             |      |        |             |      |        |             |
| Etablissements médico-sociaux (EMS)                                    | 58,7  | 2,11   | 39,19       | 58,4 | 2,2    | 39,4        |      |        |             |      |        |             |      |        |             |
| Etablissements pour les personnes handicapées (EPH)                    | 62,41 | 4,23   | 33,36       | 61,1 | 4,6    | 34,2        |      |        |             |      |        |             |      |        |             |
| Etablissements publics pour l'intégration (EPI)                        | 69,8  | 4,31   | 25,89       | 71,3 | 4      | 24,8        | 70,5 | 4,1    | 25,5        | 70,1 | 4,3    | 25,5        | 68,4 | 4,1    | 27,5        |
| Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) | 53,13 | 12,5   | 34,38       | 49,2 | 14,3   | 36,5        | 50,8 | 11,1   | 38,1        | 51,4 | 11,4   | 37,2        | 47,8 | 13     | 39,1        |
| Fondation des Parkings   | 60,75 | 4,84   | 34,41       | 61,7 | 4,3    | 34          | 60,2 | 4,2    | 35,6        | 58,8 | 4,3    | 36,9        | 64,4 | 3,9    | 31,7        |
| Genève Aéroport  | 52,21 | 19,81  | 27,98       | 50,9 | 20,5   | 28,6        | 50,8 | 19,7   | 29,5        | 50   | 19,1   | 30,8        | 50,4 | 19     | 30,6        |
| Hautes écoles spécialisées (HES)                                       | 56,29 | 20,21  | 23,49       | 54,8 | 20     | 25,2        | 53,1 | 20,7   | 26,2        | 51,4 | 22,1   | 26,6        | 51,7 | 21,7   | 26,6        |
| Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)                                | 53,15 | 6,61   | 40,24       | 53,2 | 6,2    | 40,6        | 53,3 | 6,4    | 40,3        | 53,7 | 6,4    | 39,9        | 54,4 | 6,6    | 39          |
| Hospice général (HG)   | 73,73 | 7,56   | 18,72       | 72,5 | 7,8    | 19,7        | 73,3 | 7,6    | 19,1        | 71,4 | 7,1    | 21,5        | 70   | 8,1    | 21,9        |
| Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD)                    | 47,11 | 2,03   | 50,86       | 46,2 | 2,1    | 51,7        | 44,7 | 2      | 53,3        | 43,7 | 2,4    | 53,8        | 43,4 | 2,3    | 54,3        |
| Palexpo SA   | 51,74 | 12,44  | 35,82       | 50,3 | 12     | 37,7        | 50   | 11,3   | 38,7        | 51,8 | 11,7   | 36,6        | 50,5 | 11,9   | 37,6        |
| Services industriels de Genève (SIG)                                   | 64,74 | 9,23   | 26,03       | 63,9 | 9,6    | 26,4        | 62,6 | 9,7    | 27,7        | 62,3 | 9,6    | 28          | 61   | 10,1   | 28,9        |
| Transports publics genevois (TPG)                                      | 58,97 | 4,59   | 36,44       | 59,7 | 4,7    | 35,6        | 60   | 4,9    | 35,1        | 61,3 | 4,8    | 33,8        | 63,8 | 5,8    | 30,5        |
| Université de Genève   | 67,16 | 14,66  | 18,17       | 66   | 15,2   | 18,8        | 65   | 15,8   | 19,2        | 64   | 16,6   | 19,4        | 63,1 | 17,7   | 19,2        |
| État   | 75,59 | 7,99   | 16,43       | 75,1 | 8,2    | 16,6        | 74,9 | 8,3    | 16,8        | 74,8 | 8,2    | 17          | 74,8 | 8,2    | 17          |

Sources : Bilan social de l'État et des institutions autonomes, 2015 à 2024  
Analyse : CDC, 2025

## 9.5. Répartition du nombre d'employés selon la nationalité

Tableau 17 : Répartition du nombre d'employés selon la nationalité au sein des entités du « Grand État » de 2015 à 2024 (en pourcentage)

| Entités  | 2015   |          | 2016   |          | 2017   |          | 2018   |          | 2019   |          |
|--|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
|  | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger |
| Cliniques de Joli-Mont et Montana                                      | 56,7   | 43,3     | 61,5   | 38,5     |        |          |        |          |        |          |
| Etablissements médico-sociaux (EMS)                                    | 39,1   | 60,9     | 39,8   | 60,2     | 39,5   | 60,5     | 40,7   | 59,3     | 41,7   | 58,3     |
| Etablissements pour les personnes handicapées (EPH)                    |        |          |        |          | 57,3   | 42,7     | 56,3   | 43,7     | 60,3   | 39,7     |
| Etablissements publics pour l'intégration (EPI)                        | 67,5   | 32,5     | 68,8   | 31,2     | 70,5   | 29,5     | 71,2   | 28,8     | 71,4   | 28,6     |
| Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) | 71,2   | 28,8     | 69,5   | 30,5     | 64,1   | 35,9     | 62,3   | 37,7     | 63,8   | 36,2     |
| Fondation des Parkings   | 62,7   | 37,3     | 69,7   | 30,3     | 65,8   | 34,2     | 71,9   | 28,1     | 68,8   | 31,2     |
| Genève Aéroport  | 80,6   | 19,4     | 81     | 19       | 79,8   | 20,2     | 79,4   | 20,6     | 77,9   | 22,1     |
| Hautes écoles spécialisées (HES)                                       | 69     | 31       | 70,4   | 29,6     | 70,3   | 29,7     | 70,5   | 29,5     | 69,7   | 30,3     |
| Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)                                | 48,7   | 51,3     | 49     | 51       | 49,2   | 50,8     | 49,5   | 50,5     | 49,5   | 50,5     |
| Hospice général (HG)   | 80,3   | 19,7     | 81     | 19       | 81     | 19       | 81,7   | 18,3     | 81,7   | 18,3     |
| Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD)                    | 43,7   | 56,3     | 43     | 57       | 42,1   | 57,9     | 40,9   | 59,1     | 39,6   | 60,4     |
| Palexpo SA   | 44,7   | 55,3     | 45,9   | 54,1     | 46,3   | 53,7     | 47,1   | 52,9     | 47,7   | 52,3     |
| Services industriels de Genève (SIG)                                   | 81,4   | 18,6     | 81,6   | 18,4     | 80,8   | 19,2     | 79,7   | 20,3     | 78,5   | 21,5     |
| Transports publics genevois (TPG)                                      | 54,2   | 45,8     | 55,2   | 44,8     | 56     | 44       | 56,6   | 43,4     | 56,3   | 43,7     |
| Université de Genève   | 63     | 37       | 62,9   | 37,1     | 62,4   | 37,6     | 62,7   | 37,3     | 62,7   | 37,3     |
| État   | 89,2   | 10,8     | 89,4   | 10,6     | 89,1   | 10,9     | 89     | 11       | 88,7   | 11,3     |

| Entités  | 2020   |          | 2021   |          | 2022   |          | 2023   |          | 2024   |          |
|--|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
|  | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger | Suisse | étranger |
| Cliniques de Joli-Mont et Montana                                      |        |          |        |          |        |          |        |          |        |          |
| Etablissements médico-sociaux (EMS)                                    | 38,3   | 61,7     | 38,9   | 61,1     |        |          |        |          |        |          |
| Etablissements pour les personnes handicapées (EPH)                    | 59,4   | 40,6     | 58,2   | 41,8     |        |          |        |          |        |          |
| Etablissements publics pour l'intégration (EPI)                        | 72,2   | 27,8     | 72,3   | 27,7     | 70     | 30       | 69,4   | 30,6     | 67,7   | 32,3     |
| Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) | 60,9   | 39,1     | 60,3   | 39,7     | 57,1   | 42,9     | 55,7   | 44,3     | 53,6   | 46,4     |
| Fondation des Parkings   | 67,2   | 32,8     | 67,6   | 32,4     | 65,4   | 34,6     | 64,2   | 35,8     | 63,9   | 36,1     |
| Genève Aéroport  | 77,4   | 22,6     | 77,3   | 22,7     | 77,3   | 22,7     | 76,2   | 23,8     | 75     | 25       |
| Hautes écoles spécialisées (HES)                                       | 68,0   | 32,0     | 68,9   | 31,1     | 67,7   | 32,3     | 66,8   | 33,2     | 67,3   | 32,7     |
| Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)                                | 48,8   | 51,3     | 48,8   | 51,2     | 48,6   | 51,4     | 49,2   | 50,8     | 49,5   | 50,5     |
| Hospice général (HG)   | 81,3   | 18,7     | 81,4   | 18,6     | 80,6   | 19,4     | 79     | 21       | 77,6   | 22,4     |
| Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD)                    | 38,9   | 61,1     | 39,2   | 60,8     | 38,3   | 61,7     | 37,9   | 62,1     | 36,9   | 63,1     |
| Palexpo SA   | 50,8   | 49,3     | 62,3   | 37,7     | 53,2   | 46,8     | 53,3   | 46,7     | 52,1   | 47,9     |
| Services industriels de Genève (SIG)                                   | 77,0   | 23,0     | 75,5   | 24,5     | 74,2   | 25,8     | 73,8   | 26,2     | 71,7   | 28,3     |
| Transports publics genevois (TPG)                                      | 57,8   | 42,3     | 58,9   | 41,1     | 59,2   | 40,8     | 58,2   | 41,8     | 57,4   | 42,6     |
| Université de Genève   | 62,4   | 37,6     | 62,1   | 37,9     | 61     | 39       | 60,6   | 39,4     | 60,3   | 39,7     |
| État   | 88,6   | 11,4     | 88,4   | 11,6     | 87,9   | 12,1     | 87,4   | 12,6     | 87,3   | 12,7     |

Sources : Bilan social de l'État et des institutions autonomes, 2015 à 2024

Analyse : CDC, 2025



Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

**Cour des comptes**

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

[info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch) | [www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)