

Processus de recrutement en Ville de Genève

Rapport n°207

27 octobre 2026



AUDIT DE CONFORMITÉ

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 | www.cdc-ge.ch

Synthèse

Contexte général

Le recrutement constitue un levier stratégique pour les administrations publiques. Il conditionne leur capacité à attirer les compétences nécessaires au bon déroulement des activités, dans le respect des principes d'équité, de transparence et d'intégrité qui guident l'action publique.

En 2025, la Ville de Genève a recruté 830 personnes, dont 178 employées ou employés fixes et 652 auxiliaires au bénéfice d'un contrat à durée déterminée. Son processus de recrutement comporte sept étapes, allant de l'analyse du besoin à l'intégration de la personne, en passant notamment par la rédaction du cahier des charges et la nomination (ou l'engagement pour les auxiliaires). Il est fortement décentralisé, la majeure partie des étapes se déroulant au sein des services recruteurs. Les directives transversales relatives au processus de recrutement émises par la direction des ressources humaines (ci-après : DRH) constituent le socle commun applicable à l'ensemble des services.

Problématique et objectifs de l'audit

Ces dernières années, la Ville de Genève a été confrontée à plusieurs problématiques liées à son processus de recrutement, notamment en matière de gestion des conflits d'intérêts et de domiciliation des candidates et des candidats. En marge de ces problématiques, la Cour a reçu depuis 2020 une quinzaine d'alertes faisant état de soupçons de népotisme¹, d'inégalité de traitement, de conflits d'intérêts et de non-conformité au cadre légal en vigueur.

Au regard de la récurrence de ces problématiques et des alertes reçues, la Cour a décidé d'ouvrir un audit de conformité portant sur le processus de recrutement en Ville de Genève (ci-après : la Ville).

L'objectif général de cet audit est d'évaluer si le processus de recrutement de la Ville est conçu de manière à couvrir les risques identifiés, s'il est mis en œuvre conformément au cadre de référence et s'il fait l'objet d'un suivi ainsi que d'une surveillance appropriée. Un objectif spécifique porte sur l'appréciation de l'efficacité de l'organisation en place.

Appréciation générale

La Cour constate que le processus de recrutement de la Ville présente des faiblesses en matière de gestion opérationnelle, d'organisation et de gouvernance.

Ainsi, les choix de recrutements opérés par les services sont insuffisamment documentés et justifiés. Le dispositif de gestion des conflits d'intérêts présente des lacunes et le recours aux mises au concours internes est récurrent et peu encadré. Ces faiblesses exposent la Ville à des risques importants, tels qu'une dégradation de sa réputation et de son attractivité en tant qu'employeur, ou encore une incapacité de se défendre en cas de contestations de candidates ou de candidats écartés.

¹ Définition selon Le Robert : « *Abus qu'une personne en place fait de son influence en faveur de sa famille, de ses amis* ».

De plus, le processus de recrutement de la Ville est particulièrement long. Il faut compter près de six mois entre l'analyse du cahier des charges et la nomination de la candidate ou du candidat retenu. Un processus de recrutement trop long augmente le risque de voir des candidats se désister avant la fin du processus, ce qui réduit les chances d'attirer les meilleurs profils.

Ces faiblesses sont accrues par un outil informatique qui ne permet pas de suivre le processus de recrutement dans son intégralité, ainsi que par des directives transversales qui laissent une marge d'interprétation trop large aux services recruteurs.

Principaux constats

Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer le processus de recrutement

Faisant suite aux problématiques médiatisées de ces dernières années, la Ville a décidé d'entamer une refonte de sa directive générale relative au processus de recrutement. Les rôles et responsabilités de chaque intervenant ont été clarifiés, des contrôles supplémentaires ont été ajoutés et les étapes du processus ont été formalisées.

Une justification insuffisante du choix de la personne retenue

La Cour a examiné 64 dossiers de recrutement. Cet échantillon a permis d'appréhender les pratiques en matière de recrutement de tous les départements de la Ville ainsi que de 28 de ses services. Il en ressort que, dans plus de la moitié des cas, la documentation conservée ne permet pas de justifier le choix de la personne retenue. Les éléments qui devraient étayer cette décision (grille de sélection des dossiers de candidatures, tableau récapitulatif après entretien, etc.) sont inexistant, incomplets ou présentent des incohérences.

Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables

L'audit relève des différences importantes dans la manière dont les départements et les services conduisent leurs recrutements. Certaines des pratiques observées sont préoccupantes, dès lors qu'elles présentent des risques élevés, notamment de non-conformité et d'inégalité de traitement. Par exemple, les nominations d'employées ou d'employés à la suite d'une mise au concours interne à l'administration municipale ne sont pas exceptionnelles, contrairement aux exigences du statut du personnel. De plus, le formulaire de déclaration des liens d'intérêts mis en place en octobre 2025 manque de clarté quant aux modalités de suivi et n'exige aucune déclaration de la part des membres du comité de recrutement.

Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés

Le processus de recrutement est trop long (172 jours), principalement en raison des nombreuses validations requises, dont certaines ne semblent pas apporter de valeur ajoutée au processus. C'est notamment le cas des mises au concours qui doivent toutes être validées par le Conseil administratif. La méthode de fixation du traitement (salaire) initial est complexe et manque de transparence quant à certains paramètres pris en compte dans le calcul. L'outil informatique RH ne couvre pas certaines étapes et activités clés du processus de recrutement. Il ne permet notamment pas de documenter ni de suivre les activités de recrutement réalisées au sein des services, depuis la sélection des dossiers de candidatures jusqu'au choix de la candidate ou du candidat retenu.

Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement

Le processus de recrutement n'est soumis à aucune activité de surveillance structurée permettant de s'assurer qu'il fonctionne comme prévu et de détecter, par exemple, les lacunes relevées dans le présent rapport. De plus, il ne fait pas l'objet d'un pilotage fondé sur des indicateurs de performance. La capacité de la Ville à améliorer son processus est dès lors limitée.

Axes d'amélioration proposés

La Cour adresse à la Ville de Genève neuf recommandations qui sont regroupées selon trois leviers d'action.

Levier 1 : Diriger et harmoniser les pratiques des recruteurs

Un processus de recrutement fortement décentralisé doit reposer sur un socle normatif solide, précis et suffisamment contraignant, afin de couvrir efficacement les risques. Pour ce faire :

- La justification des choix de recrutement doit être formalisée et conservée ;
- La gestion des liens d'intérêts doit être renforcée ;
- Le système de mise au concours interne doit être clarifié ;
- Les directives générales relatives au processus de recrutement doivent préciser certaines exigences et attentes (par exemple, concernant l'analyse du besoin, la composition des comités de recrutement et la vérification des antécédents).

Levier 2 : Simplifier et optimiser le processus de recrutement

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans certaines fonctions et à la réactivité accrue du secteur privé, la Ville doit optimiser son processus de recrutement afin de rester compétitive et attractive. Cela passe principalement par la simplification des circuits de validation du processus de recrutement et la modernisation de ses outils informatiques. Il s'agira également de revoir le processus de fixation du salaire initial afin d'en renforcer la transparence et de réduire sa complexité.

Levier 3 : Assurer l'amélioration continue du processus de recrutement

Au regard notamment des défis et enjeux liés au recrutement, la Ville doit engager une véritable démarche d'amélioration continue de son processus de recrutement. Les recommandations de ce levier d'action visent ainsi un double objectif :

- Développer un dispositif de surveillance du processus de recrutement. Il s'agira de définir, selon une approche par les risques, les contrôles de deuxième niveau à réaliser ainsi que leurs modalités d'application (nature, étendue, fréquence, rôle et responsabilité, etc.) ;
- Doter la DRH d'un tableau de bord pour piloter le processus de recrutement. Il s'agira de définir des indicateurs liés aux objectifs de la Ville et assortis d'une valeur cible. Les indicateurs feront l'objet d'un suivi régulier et les éventuels écarts seront analysés.

Consciente du travail important à réaliser et des ressources limitées de la DRH, la Cour encourage la Ville à étudier l'opportunité de constituer un groupe de travail interdépartemental, piloté par la DRH, et à lui allouer les ressources nécessaires. Ceci constitue le facteur clé de succès pour déployer efficacement les recommandations de la Cour et améliorer durablement le processus de recrutement de la Ville.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations :	9	Niveau de priorité² :	
- Acceptées :	9	Très élevée	3
		Élevée	2
- Refusées :	-	Moyenne	4
		Faible	-

Toutes les recommandations ont été acceptées.

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Formaliser et conserver la justification des choix de recrutement	Très élevée	DRH	31.12.2027
2	Renforcer la gestion des liens d'intérêts	Élevée	DRH	31.12.2027
3	Clarifier le système de mise au concours interne	Très élevée	CA	31.12.2027
4	Préciser les attentes et les exigences relatives au processus de recrutement	Moyenne	DRH	31.12.2027
5	Faire évoluer rapidement les outils informatiques	Très élevée	DSIC	31.12.2029
6	Simplifier les circuits de validation du processus de recrutement	Élevée	DRH	31.12.2027
7	Revoir le processus de fixation du traitement initial	Moyenne	DRH	31.12.2027
8	Surveiller le processus de recrutement	Moyenne	Groupe SCI	31.12.2027
9	Renforcer le pilotage du processus de recrutement	Moyenne	DRH	31.12.2027

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 des finances, de l'environnement et du logement (DFEL) ainsi que la direction des ressources humaines (DRH) de la Ville de Genève 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.

² 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 les risques liés au recrutement (par exemple, risque de non-conformité ou d'inégalité de traitement), la performance du processus, ainsi que les aspects de gouvernance. 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.....	8
Liste des figures et tableaux.....	9
1. Cadre et contexte de l'audit.....	10
2. Modalités et déroulement de l'audit.....	13
3. Contexte général	17
3.1. La Ville de Genève	17
3.1.1 Organisation générale.....	17
3.1.2 Organisation de la gestion des ressources humaines	18
3.2. Le processus de recrutement.....	20
3.2.1 Cadre normatif	20
3.2.2 Quelques chiffres sur le recrutement.....	20
3.2.3 Étapes du processus de recrutement.....	21
3.3. Enjeux et difficultés liés au recrutement dans une administration publique..	24
4. Constats	26
4.1. Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer le processus de recrutement (constat 1)	26
4.2. Une justification insuffisante du choix de la personne retenue (constat 2)	28
4.3. Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables (constat 3)	32
4.4. Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés (constat 4).....	43
4.5. Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement (constat 5)	53
5. Recommandations.....	56
5.1. Diriger et harmoniser les pratiques des recruteurs.....	57
5.2. Simplifier et optimiser le processus de recrutement.....	64
5.3. Assurer l'amélioration continue du processus de recrutement	70
6. Degré de priorité des recommandations.....	73
7. Remerciements.....	74
8. Annexes.....	75
8.1. Méthodologie de calcul des délais	75
8.2. Données extraites par la DRH.....	76

Liste des principales abréviations utilisées

A21	Service Agenda 21
AGCM	Service de l'aménagement, du génie civil et de la mobilité
CFI	Contrôle financier
CDD	Contrat de travail à durée déterminée
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
DACM	Département de l'aménagement, des constructions et de la mobilité
DCSS	Département de la cohésion sociale et de la solidarité
DCTN	Département de la culture et de la transition numérique
DFEL	Département des finances, de l'environnement et du logement
DSSP	Département de la sécurité et des sports
DRH	Direction des ressources humaines
DSIC	Direction des systèmes d'information et de communication
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
MAH	Musée d'art et d'histoire
OCE	Office cantonal de l'emploi
RRHD	Responsable RH départemental
SDPE	Service de la petite enfance
SEVE	Service des espaces verts
SG	Secrétariat général
SOC	Service social
SPO	Service des sports
UCA	Unité de gestion administrative du personnel

Liste des figures et tableaux

Figure 1	Étapes et personnes impliquées dans le processus de recrutement
Figure 2	Délais moyens du processus de recrutement des employées et employés
Figure 3	Circuit de validation d'une mise au concours
Figure 4	Circuit de validation d'une nomination
Tableau 1	Effectif de la Ville de Genève par département
Tableau 2	Membres du personnel impliqués dans la gestion des RH
Tableau 3	Répartition des recrutements 2025 par département
Tableau 4	Synthèse des lacunes relatives à la justification des engagements
Tableau 5	Exigences liées aux comités de recrutement selon la directive du DCTN
Tableau 6	Vue synthétique des recommandations de la Cour par levier d'action
Tableau 7	Analyse des délais entre la demande de mise au concours et l'entrée en fonction de la personne retenue

1. Cadre et contexte de l'audit

Le processus de recrutement présente des risques et des enjeux importants pour une administration publique : il détermine non seulement la capacité de celle-ci à disposer des compétences nécessaires à l'accomplissement de ses missions, mais touche également directement aux principes d'égalité de traitement, d'impartialité, de transparence et d'intégrité qui doivent guider l'action publique.

Un processus de recrutement insuffisamment maîtrisé peut ainsi exposer une entité à des risques importants : recrutement de profils ne répondant pas aux besoins du poste, conflits d'intérêts, mais également risques réputationnels. À l'inverse, un processus robuste et équitable constitue un élément essentiel de la bonne gestion des ressources publiques et contribue à renforcer la confiance des membres du personnel, des candidates et candidats, et plus largement, de la population.

L'enjeu de ce processus est également financier. Un mauvais recrutement (par exemple recruter une personne qui ne correspond pas au profil du poste) peut coûter jusqu'à 30% du salaire annuel de la personne engagée³. Ces coûts peuvent être séparés en deux catégories. Tout d'abord les coûts directs tels que les frais liés au recrutement, la rémunération de l'employé, les ressources mises en place pour la recherche du candidat et le processus de recrutement en lui-même. Ensuite, s'ajoute à cela, les coûts indirects tels que les frais liés à la formation du nouvel employé, la charge de travail supplémentaire pour les autres employés. Enfin, il faut également prendre en compte les impacts sur l'organisation et le moral de l'équipe.

Ces dernières années, la Ville de Genève a été confrontée à plusieurs problématiques liées à son processus de recrutement, notamment en matière de gestion des conflits d'intérêts et de domiciliation des candidates et des candidats. En marge de ces problématiques, la Cour a reçu depuis 2020 une quinzaine d'alertes faisant état de soupçons de népotisme⁴, d'inégalité de traitement, de fausse domiciliation, ainsi que d'irrégularités dans les processus de recrutement.

La Cour s'était déjà penchée sur le processus de recrutement de la Ville de Genève dans le cadre d'un audit publié en 2010⁵. Celui-ci avait notamment mis en évidence plusieurs lacunes, parmi lesquelles figuraient :

- Des faiblesses dans la sélection des candidates et des candidats ;
- Un processus d'engagement trop lourd ;
- Des problèmes de transparences dans la fixation des salaires ;
- Une absence de processus de recrutement homogènes et suffisamment formalisés.

³ Hill B., 2022, Building winning recruiting practice in a labour shortage, Health management magazine Et Ficoba, 2025, Les risques d'un mauvais recrutement, comment les éviter? <https://www.ficoba.ch/news/risques-d-un-mauvais-recrutement-comment-les-eviter?>, (consulté le 18 août 2026).

⁴ Définition selon Le Robert : « Abus qu'une personne en place fait de son influence en faveur de sa famille, de ses amis ».

⁵ Lien vers le rapport n° 26 de la Cour : <https://cdc-ge.ch/publications/audit-de-gestion-relatif-au-processus-de-recrutement-en-ville-de-geneve/>.

Au regard de la récurrence de ces problématiques et des alertes reçues ces dernières années, la Cour a ainsi estimé opportun d'examiner à nouveau le processus de recrutement de la Ville de Genève.

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

Ainsi, par lettre du 10 septembre 2025 adressée au Maire de la Ville de Genève, la Cour l'a informé de sa décision d'entreprendre un audit de conformité portant sur le processus de recrutement.

L'objectif général de cet audit est d'évaluer si le processus de recrutement de la Ville de Genève est conçu de manière à couvrir les risques, est mis en œuvre conformément au cadre de référence et fait l'objet d'un suivi ainsi que d'une surveillance appropriée. Un objectif spécifique porte sur l'appréciation de l'efficacité de l'organisation en place et si cette dernière nécessite des ajustements.

Pour répondre à ces objectifs, la Cour a traité les questions suivantes :

- 1) L'organisation relative au processus de recrutement est-elle efficace?
- 2) Le processus de recrutement est-il conçu de manière à couvrir les risques identifiés (*en particulier ceux liés aux conflits d'intérêts*) et à se conformer aux bonnes pratiques applicables ?
- 3) Le processus de recrutement effectivement mis en œuvre par les départements est-il homogène et conforme au cadre de référence (statut du personnel, directives générales, etc.) ?
- 4) Le processus de recrutement fait-il l'objet d'un suivi et d'une surveillance appropriés ?

La Cour s'est focalisée sur les employées, employés et auxiliaires de la Ville de Genève. Elle a exclu de son périmètre le processus de recrutement des stagiaires et des apprentis. Les travaux n'ont pas eu pour but de remettre en question la décentralisation du processus de recrutement qui résulte d'un choix organisationnel légitime au vu de la taille de l'entité.

La conformité au droit supérieur de l'obligation de domicile imposée aux employées et employés de la Ville de Genève par le statut du personnel (LC 21 151) et son règlement d'application (REGAP, LC 21 152.0)⁶ n'a pas été examinée. À ce sujet, le Conseil d'État genevois a récemment rapporté que, pour le législateur, la liberté d'établissement est la règle et que, dès lors, la marge de manœuvre des administrations publiques pour imposer une zone de domiciliation est limitée⁷. De plus, en date du 21 août 2026, le Tribunal fédéral a rendu un arrêt (1D_4/2026) annulant la décision de la Cour de justice sur le refus de dérogation à la zone de domiciliation d'un employé de la Ville de Genève.

⁶ L'article 85 du statut du personnel définit que « *les employées et employés doivent être domiciliés dans le canton de Genève* » (alinéa 1) et que le « *Conseil administratif peut prévoir des dérogations* » (alinéa 2). L'article 94, alinéa 2, du REGAP précise qu'une domiciliation hors du canton de Genève, mais dans une zone délimitée (selon une carte annexée au règlement), est admise sans autorisation spéciale.

⁷ Source : rapport du Conseil d'État au grand Conseil sur la motion M 3094 « lieu de résidence des employées et employés de l'État : état des lieux et harmonisation ».

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 pris connaissance des rapports du Contrôle financier de la Ville de Genève (ci-après : CFI) portant sur les problématiques de recrutement révélées par la presse durant l'année 2024.

Conformément à son souhait de contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle actuellement à l'œuvre au sein de la Ville de Genève, la Cour a pris contact avec le CFI et a informé ce dernier de sa mission.

2. Modalités et déroulement de l'audit

La Cour a réalisé ses travaux entre les mois d'octobre 2025 et juillet 2026. Elle a conduit ses analyses sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés et en menant des entretiens ciblés dont le détail est fourni dans le tableau ci-dessous. Elle a également rencontré les conseillères administratives ou les conseillers administratifs concernés par les différents cas illustrés dans le présent rapport.

Entité	Personnes rencontrées
DFEL	Responsable RH départementale (à plusieurs reprises)
	Directrice des ressources humaines (à plusieurs reprises)
	Administratrice (à plusieurs reprises)
	Responsable du contrôle interne
	Gestionnaire des risques
	Juriste DRH (à plusieurs reprises)
	Chargé des processus internes à la DRH
	Responsable de l'UCA (à plusieurs reprises)
	Analyste de fonction
	Adjointe de direction au SEVE
	Cheffe du service Agenda 21
DCTN	Responsable RH départementale
	Directrice de département
	Responsable du contrôle interne
	Directeur adjoint du MAH
	Gestionnaire en ressources humaines
	Responsable contrôle interne, processus et planification à la DSIC
DCSS	Responsable RH départemental (à plusieurs reprises)
	Responsable du contrôle interne
	Gestionnaire en ressource humaine à la direction du DCSS
	Administrateur au SOC
	Cheffe de service du SDPE
	Responsable RH au SDPE
DSSP	Responsable RH départementale
	Responsable du contrôle interne
	Cheffe de service du SPO
	Conseillère de direction du SPO
	Gestionnaire RH du SPO
DACM	Responsable RH départementale
	Responsable du contrôle interne
	Adjoint de direction administratif à l'AGCM

SG	Responsable RH départemental
	Responsable du contrôle interne
	Directeur du contrôle financier
Office du personnel de l'État de Genève (OPE)	Directrice générale
Ville de Vernier	Cheffe du service des ressources humaines
	Adjointe RH
Ville de Lancy	Chef du service des ressources humaines
Association HR Genève	Membre du comité de l'association

La Cour a également fondé ses constats sur des tests de détails effectués sur l'ensemble du processus de recrutement, de l'analyse du besoin à l'intégration. 64 dossiers de recrutement ont été testés sur la période allant du 1^{er} janvier 2020 au 30 novembre 2025. Parmi ces dossiers :

- 45 ont été sélectionnés de manière aléatoire ;
- 12 ont été sélectionnés sur la base d'analyses de données (par exemple, croisement des noms de famille ou des adresses de domicile) ;
- 5 ont été sélectionnés sur la base des alertes adressées à la Cour ;
- 2 ont été sélectionnés à la suite des premiers entretiens menés par la Cour.

Cet échantillon a permis d'appréhender les pratiques en matière de recrutement de tous les départements de la Ville ainsi que de 28 de ses services. La quasi-totalité des dossiers sélectionnés a concerné des employés ou employées. Les autres dossiers ont concerné des auxiliaires. La Cour a estimé que les risques inhérents au recrutement de personnel fixe (employés et employées) sont plus importants que lorsqu'il s'agit de personnel temporaire (auxiliaires). De plus, depuis le 1^{er} octobre 2025, tous les recrutements d'auxiliaires sont dorénavant soumis à une directive générale de la DRH⁸, au même titre que le personnel fixe (voir également le chapitre 4.1 à ce sujet). Parmi les 64 dossiers examinés, 53 concernent des recrutements survenus entre le 1^{er} janvier 2024 et le 30 novembre 2025. Ils représentent près de 9% des nominations d'employées et employés réalisées sur cette même période⁹.

En complément, trois tests spécifiques ont été réalisés concernant l'obligation d'annonce des postes vacants à l'OCE, l'utilisation des formulaires de déclaration des liens d'intérêts et la fixation du traitement initial.

Comme prévu par la loi, 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**.

⁸ Directive générale relative au processus de recrutement d'auxiliaires en Ville de Genève (VGE.09.019.v1). Avant le 1^{er} octobre 2025, la directive générale relative au processus de recrutement couvrait les employés fixes, les auxiliaires de plus de 24 mois ainsi que les auxiliaires de plus de 14 jours s'agissant de l'obligation d'annoncer la vacance du poste à l'OCE.

⁹ Y compris les personnes passées du statut d'auxiliaire à celui d'employée ou d'employé.

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^{ère} 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 collaboratrices et des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^e 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^e 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 membres de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^e 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^e 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^e 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^e 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'entité auditée.

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. La Ville de Genève

La Ville de Genève comptait 210'601 habitants à fin 2025¹⁰, ce qui en fait la première commune du canton.

3.1.1 Organisation générale

L'administration de la Ville de Genève est organisée en cinq départements et un Secrétariat général. Les cinq départements de la Ville comportent 41 entités (services, directions, musées, etc.). L'administration municipale comptait à fin 2025 4'408 collaboratrices et collaborateurs, soit une augmentation de 2,6% par rapport à l'année 2024¹¹. Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs par département :

Tableau 1 : Effectif de la Ville de Genève par département

Département	Effectif (nombre de collaboratrices et collaborateurs)	En % (sur l'effectif total)
DFEL	664	15,1 %
DACM	312	7,1 %
DCTN	1'374	31,2 %
DSSP	1'032	23,4 %
DCSS	888	20,1 %
SG	138	3,1 %
Total	4'408	100 %

Source : Bilan social 2025 de la Ville de Genève

Le statut du personnel de la Ville de Genève régit les rapports de service entre la Ville et son personnel. Il fixe notamment les principes applicables à la politique et à la gestion des ressources humaines, ainsi que les catégories de personnel auxquelles s'appliquent ses dispositions. Ces dispositions sont précisées et complétées par le règlement d'application du statut du personnel de la Ville de Genève, qui définit les modalités pratiques de mise en œuvre du statut. Conformément à l'article 6 du statut, les membres du personnel sont répartis en quatre catégories :

- Les employées et employés, nommés pour une durée indéterminée ;
- Les auxiliaires, engagés par contrat de droit public pour une durée déterminée ;
- Les stagiaires, engagés pour une période déterminée dans un but de formation ;
- Les apprenties et apprentis, engagés dans le cadre d'une formation professionnelle.

¹⁰ D'après l'OCSTAT : <https://statistique.ge.ch/communes/aperçu.asp?commune=21>.

¹¹ Selon le bilan social 2025 de la Ville de Genève : <https://omnibook.com/view/fe3f9cfa-50b4-49c9-afcc-328ae2876b0a/3-1-R%C3%A9partition-du-personnel-par-statut>.

3.1.2 Organisation de la gestion des ressources humaines

La fonction RH de la Ville de Genève comporte plusieurs niveaux. Au total, 150 collaborateurs et collaboratrices de la Ville sont impliqués intégralement ou partiellement (administrateurs et autres référents RH) dans la gestion des ressources humaines. Cela représente 3,4 % de l'effectif total de la Ville.

Tableau 2 : Membres du personnel impliqués dans la gestion des ressources humaines

	Direction des ressources humaines (DRH)	Niveau départemental			Niveau des services					Totaux	En % (sur l'effectif total selon le tableau 1)
		Resp. RH (RRHD)	Gestionnaire RH	Assistante /Assistant RH	Resp. RH (RRHS)	Administratrice/ Administrateur	Gestionnaire RH	Assistante /Assistant RH	Autres référents RH		
DACM		1		1	1		1		5	9	2.9%
DCSS		1		1		6		3	2	13	1.5%
DCTN		1	1		5	5	9	5	1	27	2.0%
DFEL	65	1		1	1	1	2	2	4	77	11.6%
DSSP		1	1		2	2	5	4	1	16	1.6%
SG		1							7	8	5.8%
Totaux	65	6	2	3	9	14	17	14	20	150	3.4%

Note : Situation au 30 juin 2025. Les auxiliaires ne sont pas inclus.

Source : Ville de Genève, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2026

Au niveau de la direction des ressources humaines (DRH)

Au sein du DFEL, la DRH qui compte 65 personnes est un organe d'exécution, de coordination, d'étude, de conseil et de contrôle¹². Elle est chargée notamment :

- D'appliquer le statut du personnel et sa réglementation d'application ;
- De coordonner par des préavis les mesures ayant trait aux membres du personnel ;
- De proposer au Conseil administratif toute mesure susceptible de contribuer à la réalisation des buts de la politique des ressources humaines et au développement de cette politique dans l'administration municipale ;
- De conseiller les directions de département et les services sur tout objet en relation avec la gestion des ressources humaines ;
- De contrôler la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines dans l'administration municipale et de faire rapport au secrétaire général ou à la secrétaire générale de la Ville de Genève si elle constate des dysfonctionnements à cet égard ;
- De renseigner le personnel ;
- De veiller à une application uniforme de la politique des ressources humaines ;
- De la coordination avec les responsables des ressources humaines des différents services.

Bien que le recrutement ne soit pas explicitement mentionné parmi les tâches attribuées à la DRH, il fait implicitement partie de celles-ci, notamment au regard de son rôle dans l'application et la mise en œuvre de la politique des ressources humaines, dans le conseil aux directions et services, ainsi que dans la coordination et le contrôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration municipale.

¹² Selon l'article 5 du règlement d'application du statut du personnel de la Ville de Genève (REGAP).

De plus, certaines unités de la DRH interviennent dans le processus de recrutement :

- **L'entité évaluation de fonction** se charge d'évaluer les cahiers des charges et de les rattacher à une fonction-type du catalogue, avant la mise au concours d'un poste vacant ou l'engagement d'un ou d'une auxiliaire ;
- **La comptabilité et budget du service** valide la disponibilité budgétaire dans le cadre de la mise au concours ;
- **L'entité gestion administrative du personnel ou UCA**, contrôle la conformité des mises au concours et prépare les annonces y relatives. Dans le cadre des demandes de nominations, l'UCA vérifie la conformité et la complétude du dossier déposé par le service recruteur, établit une proposition salariale sur la base des documents transmis, puis prépare la lettre de nomination qui sera signée par le Conseil administratif ;
- **L'entité égalité, diversité, orientation et mobilité professionnelle (ci-après : EDOM)** vient en soutien aux services qui en font la demande en faisant passer des tests de personnalité aux postulants ;
- **L'entité salaires et budget RH** établit les propositions salariales pour les auxiliaires et prépare les contrats qui seront soumis à la magistrate déléguée ou au magistrat délégué pour signature.

Au niveau des départements

Chaque département dispose d'une équipe RH, composée a minima d'une responsable RH départementale ou d'un responsable RH départemental (ci-après : RRHD). Les RRHD ont pour mission de :

- Mettre en œuvre, diffuser et promouvoir la politique RH de la Ville de Genève et garantir son application, en conformité avec les normes en vigueur, pour le département et les services ;
- Développer et promouvoir les prestations RH en tenant compte des spécificités du département et soutenir les entités dans l'adaptation des outils, moyens et procédures ;
- Informer, conseiller et soutenir dans le domaine RH les directions du département et des services, les collaboratrices et collaborateurs, représenter et défendre les intérêts du département dans son domaine, sur délégation.

Concernant spécifiquement le recrutement, le descriptif de la fonction RRHD prévoit les activités suivantes : *« mener le processus de recrutement des cadres supérieur-e-s du département et intervenir sur demande pour le recrutement de cadres. Coordonner les actions et communiquer les informations à la DRH dans le cadre de procédures d'engagements. Garantir le respect des procédures du département ».*

Au niveau des services

Chaque service au sein des départements a sa propre cellule RH, composée pour la plupart d'une gestionnaire ou d'un gestionnaire et/ou d'une assistante ou d'un assistant RH. Dans des cas plus rares, la cellule RH est composée de collaborateurs n'ayant a priori pas de qualification spécifique dans le domaine RH (et ayant d'autres tâches). C'est le cas des services du SG dont les répondants RH sont principalement des assistantes ou des assistants de direction. Certaines cellules RH sont dirigées par des responsables RH de service, des administratrices ou des administrateurs.

3.2. Le processus de recrutement

3.2.1 Cadre normatif

Le statut du personnel de la Ville de Genève (LC 21 151¹³) et son règlement d'application (REGAP, LC 21 152.0¹⁴) définissent les principes et les règles générales, notamment en matière de responsabilité du Conseil administratif. Ils définissent également les conditions d'accès aux fonctions (nécessité d'un certificat médical permettant d'exercer le métier ou d'un extrait de casier judiciaire spécial), les modalités de mise au concours et de sélection des candidatures, ainsi que les règles applicables à la nomination, à la période d'essai et aux contrats de durée déterminée.

Ces dispositions sont complétées par deux directives transversales : l'une relative au recrutement des auxiliaires et l'autre au recrutement des employées et employés. Cette situation découle d'une révision intervenue en octobre 2025. Préalablement, une seule directive cadrait le processus de recrutement des employées, des employés et des auxiliaires de plus de 24 mois¹⁵. Celle-ci est entrée en vigueur en 2013 et sa dernière modification a eu lieu en 2021. Néanmoins, à la suite des problématiques rencontrées par la Ville de Genève en 2024, il a été décidé de réaliser une refonte majeure de la directive. Les principaux changements sont décrits dans le constat 4.1.

3.2.2 Quelques chiffres sur le recrutement

La Ville de Genève a recruté 830 membres du personnel (employées, employés et auxiliaires) en 2025. Ce nombre est en recul de 7,1% par rapport à 2024¹⁶. La répartition de ces recrutements par département est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Répartition des recrutements 2025 par département

Département	Employés et employées	Auxiliaires
DFEL	17	40
DACM	19	29
DCTN	39	305
DSSP	41	116
DCSS	55	138
SG	7	24
Total	178	652

Source : Bilan social 2025 de la Ville de Genève

En 2025, 23% des personnes recrutées à la Ville de Genève étaient inscrites à l'Office cantonal de l'emploi contre environ 30% en 2024.

¹³ Adopté par le Conseil municipal le 29 juin 2010.

¹⁴ Adopté par le Conseil administratif le 14 octobre 2009.

¹⁵ La directive portait aussi sur les auxiliaires de plus de 14 jours s'agissant de l'annonce de vacance du poste à l'OCE.

¹⁶ Selon le bilan social 2025 de la Ville de Genève : <https://omnibook.com/view/fe3f9cfa-50b4-49c9-afcc-328ae2876b0a/3-1-R%C3%A9partition-du-personnel-par-statut>.

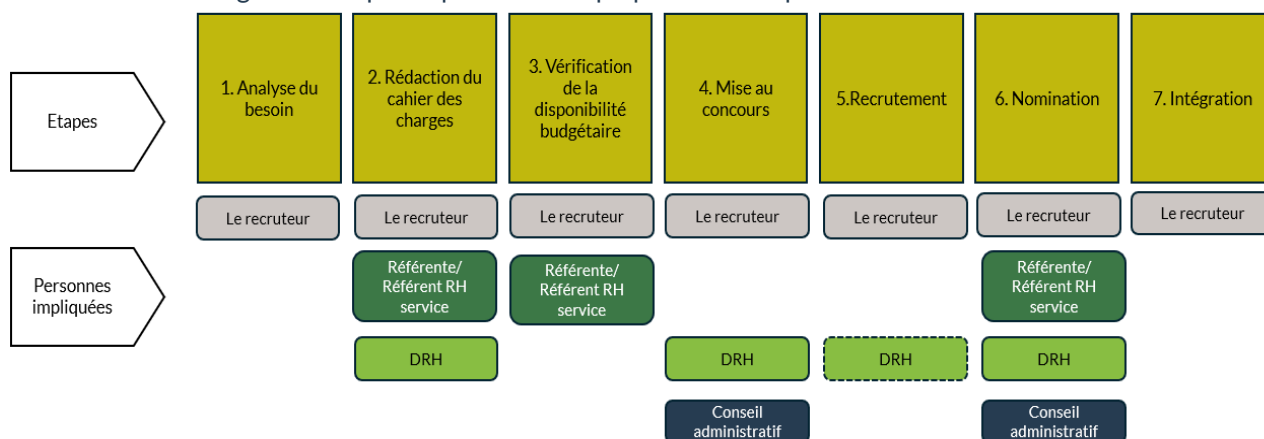
3.2.3 Étapes du processus de recrutement

Le processus de recrutement est décentralisé au sein de la Ville de Genève, la majeure partie des étapes se déroule au sein des services recruteurs.

Selon la directive générale relative au processus de recrutement d'employées et employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1), entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2025¹⁷, le processus de recrutement comprend sept étapes allant du départ d'un membre du personnel jusqu'à l'intégration de la nouvelle collaboratrice ou du nouveau collaborateur.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser les étapes et les acteurs :

Figure 1 : Étapes et personnes impliquées dans le processus de recrutement



Note : la DRH intervient sur demande lors de l'étape du recrutement

Source : Directive générale relative au processus de recrutement des employés et circuits de validation de l'outil informatique « Demandes RH », Ville de Genève, 2025

Analyse : Cour des comptes, 2026

1) L'analyse du besoin

Lors de cette étape, le service recruteur définit le poste à pourvoir ou à repourvoir ainsi que le profil recherché. Lors de la refonte de la directive générale sur le processus de recrutement du personnel employé, l'analyse du besoin a été formalisée comme une étape à part entière. Le département peut intervenir dans cette analyse, en validant notamment les besoins lors de séance bilatérale avec le service recruteur.

2) Rédaction du cahier des charges

Lorsque le besoin est validé, le service recruteur procède à la rédaction du cahier des charges inhérent à la fonction à pourvoir. Ensuite, le référent RH du service l'intègre dans le logiciel métier afin que les analystes de fonctions de la DRH l'évaluent et le rattachent à une fonction type du catalogue. Ensuite, un numéro de cahier des charges est créé et la mise au concours peut être initiée. La durée de validité d'un cahier des charges est de sept mois, au-delà, les services recruteurs doivent refaire une demande d'évaluation auprès de la DRH.

¹⁷ Approuvée par le Conseil administratif le 12 juin 2025.

3) *Vérification de la disponibilité budgétaire*

Une fois les deux premières étapes validées, le service recruteur s'enquiert de la disponibilité budgétaire avant d'initier une mise au concours.

4) *Mise au concours*

Cette étape est entièrement formalisée dans le logiciel métier et suit un circuit de validation prédéfini. Pour commencer, le service recruteur par l'intermédiaire de son référent RH, intègre la demande de mise au concours dans le logiciel métier. Plusieurs éléments doivent être renseignés :

- Le cahier des charges précédemment validé ;
- Les informations relatives au poste ;
- Le financement (remplacement ou nouveau poste) ;
- Le mode de diffusion (interne ou externe) ;
- L'annonce qui sera publiée ;
- Les canaux de diffusion ;
- L'organigramme du service recruteur.

Toutes les mises au concours sont actuellement validées par le Conseil administratif. Comme défini par l'article 26 du statut du personnel, une mise au concours est publique ou exceptionnellement interne à l'administration municipale. Néanmoins, la directive sur le recrutement des employés et des employées prévoit qu'une mise au concours externe est obligatoire pour tous les postes de cadre dont la classe de traitement est supérieure ou égale à N¹⁸.

Le 1^{er} juillet 2018 est entrée en vigueur l'obligation fédérale d'annoncer certains postes vacants¹⁹ dans les secteurs d'activités enregistrant un taux de chômage supérieur à la moyenne. La Ville de Genève et l'Office cantonal de l'emploi (ci-après : OCE) ont signé en novembre 2019 une convention. Cette dernière oblige la Ville à annoncer tous les postes vacants dont la durée d'engagement est supérieure à 14 jours. Un délai de carence de cinq jours est alors observé avant que la Ville puisse publier l'annonce sur les autres canaux. Pour certains recrutements spécifiques, les modalités de collaboration peuvent différer.

5) *Recrutement*

La phase de recrutement est gérée au sein des services recruteurs. Cette étape est composée de la réception des dossiers de candidature, de leur tri, de la présélection, des entretiens, des tests et des *assessments* si nécessaire. À la demande des services, la DRH peut être appelée en soutien durant cette étape. La directive générale relative au processus de recrutement énonce notamment à l'attention des services des devoirs et obligations.

6) *Nomination*

Lorsque le service retient une candidature, le référent RH saisit une demande de nomination dans le logiciel métier, accompagnée du dossier complet. Plusieurs documents doivent être renseignés et fournis par la candidate ou le candidat.

¹⁸ Selon l'échelle de traitement de la Ville de Genève: <https://www.geneve.ch/administration-municipale/reglements-municipaux/lc21151-echelle-traitements-2026>.

¹⁹ Article 21a alinéa 3 de la Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration.

Le dossier doit comprendre :

- Un fichier Excel résumant les expériences professionnelles accompagné des certificats de travail, y compris les années consacrées exclusivement à l'éducation des enfants ;
- Un formulaire relatif au niveau de formation atteint et les diplômes ;
- Un formulaire de déclaration des liens d'intérêts ;
- Un formulaire de déclaration des activités accessoires et un formulaire de droit à l'image ;
- Un CV et une lettre de motivation ;
- Un extrait de casier judiciaire et un extrait de casier judiciaire spécial selon la fonction ;
- Un extrait du registre des poursuites ;
- Un justificatif de domicile, une attestation de résidence pour les personnes domiciliées en Suisse et les trois dernières factures de téléphone pour les personnes frontalières.

À la réception de la demande de nomination, la DRH et plus particulièrement l'entité de gestion administrative du personnel (ci-après : UCA) établit une proposition de traitement initial. Conformément à la directive sur la fixation du traitement initiale, elle calcule les annuités accordées en fonction de l'expérience professionnelle utile au poste de la candidate ou du candidat. Par la suite le service recruteur valide la proposition salariale et finalement, la nomination est soumise au Conseil administratif qui donne l'accord final.

7) *Intégration*

Le service recruteur met en place l'accueil de la nouvelle collaboratrice ou du nouveau collaborateur. Pendant la période d'essai qui dure deux ans, deux entretiens d'évaluations sont menés, l'un à neuf mois et l'autre à vingt mois.

Les travaux de la Cour se sont principalement concentrés sur le processus de recrutement des employés fixes. Par conséquent, sauf mention contraire, toute référence à « la directive générale » dans la suite du présent rapport renvoie à la directive générale relative au processus de recrutement d'employées et employés en Ville de Genève (VGE.09.018). Lorsqu'un élément concerne la directive relative au recrutement des auxiliaires, cela est expressément précisé.

3.3. Enjeux et difficultés liés au recrutement dans une administration publique

Le recrutement constitue un levier stratégique pour les administrations publiques. Il conditionne leur capacité à attirer les compétences nécessaires au bon déroulement des activités tout en garantissant les principes d'équité, de transparence et d'intégrité qui caractérisent les administrations publiques. Les principaux enjeux identifiés dans la littérature sont les suivants :

1) Garantir un recrutement exempt de tout népotisme

Le Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique²⁰ rappelle que le principe du mérite est une composante principale d'une fonction publique intègre. Les décisions de recrutement doivent reposer sur des critères objectifs, transparents et liés aux compétences des candidats afin de limiter les risques de népotisme. Cela implique notamment des critères de sélection clairement définis, des méthodes d'évaluation objectives ainsi que des procédures transparentes et traçables.

2) Renforcer l'attractivité de l'administration publique

Selon l'OCDE (*Emploi et gestion publique 2021*), les administrations font face à une concurrence accrue avec le secteur privé, en particulier pour les profils spécialisés (numérique, informatique, ingénierie ou analyse de données). Les principaux défis sont :

- Attirer des talents dans un marché de l'emploi compétitif ;
- Réduire la durée des procédures de recrutement, car les meilleurs profils se voient rapidement offrir un poste dans une autre entité ;
- Développer une marque employeur attractive ;
- Améliorer l'expérience candidate/candidat tout au long du processus.

De plus, un article de *Jakobsen et al. (2023)* met en évidence une « crise du capital humain » au sein des administrations publiques. Ces dernières font face à une pénurie de compétences, à une évolution rapide des métiers et à la nécessité de développer des stratégies de recrutement innovantes.

3) Les risques de l'utilisation de l'intelligence artificielle

L'essor des outils d'intelligence artificielle transforme les pratiques de candidature et complique l'évaluation des profils par les recruteurs. Selon Robert Half (2025)²¹, les CV générés ou fortement optimisés par l'IA tendent à devenir plus similaires, ce qui rend plus difficile l'identification des compétences et de l'expérience réelles des candidates et des candidats.

²⁰ OCDE (2020), Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique, Chapitre 7 « Mérite ».

²¹ Robert Half, « *AI-generated CVs are changing hiring: what UK employers need to know* », Robert Half, 2025, disponible en ligne : <https://www.roberthalf.com/gb/en/insights/hiring-tips/ai-generated-cvs-what-employers-need-to-know> (consulté le 30 juillet 2026).

Une enquête menée par le cabinet²² révèle ainsi que 65 % des responsables du recrutement aux États-Unis estiment que les CV générés ou optimisés par l'IA compliquent la vérification des compétences des candidates et des candidats.

Face à cette évolution, Robert Half²³ recommande de renforcer les processus de vérification en s'appuyant sur des entretiens comportementaux plus approfondis, des évaluations de compétences ainsi que des contrôles des références professionnelles et des qualifications indiquées par la candidate et le candidat, afin de mieux évaluer la correspondance entre les informations fournies et leurs compétences réelles.

En résumé, les administrations publiques doivent aujourd'hui concilier deux objectifs complémentaires : préserver les principes fondamentaux de la fonction publique (intégrité, transparence, égalité de traitement) tout en modernisant leurs pratiques afin de rester compétitives sur un marché de l'emploi en constante évolution. Dans ce contexte, bien que l'intelligence artificielle constitue une opportunité d'amélioration des processus de recrutement, elle représente également un défi en matière de transparence, d'éthique, de contrôle humain et de fiabilité des candidatures.

²² Robert Half, « *Employers grapple with hiring challenges amid rise in AI-generated CVs* », Robert Half, 2025, disponible en ligne : <https://www.roberthalf.com/gb/en/about/press/employers-grapple-with-hiring-challenges-amid-rise-in-ai-generated-cvs> (consulté le 30 juillet 2026).

²³ Robert Half, « *The Risks of AI-Generated Resumes—What Finance Leaders Should Know* », Robert Half, 2025, disponible en ligne : <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/hiring-help/the-risks-of-ai-generated-resumes-what-finance-leaders-should-know> (consulté le 30 juillet 2026).

4. Constats

4.1. Des actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer le processus de recrutement (constat 1)

Quel est le constat de la Cour ?

À la suite des événements mis en lumière en 2024, la Ville a décidé d'entamer une refonte de sa directive générale relative au processus de recrutement. Les rôles et responsabilités de chaque intervenant ont été clarifiés, des contrôles supplémentaires ont été ajoutés et les étapes du processus ont été formalisées.

De plus, des projets de modifications du statut du personnel et de son règlement d'application sont en cours afin d'optimiser le processus de recrutement. Ces évolutions concernent particulièrement les étapes de mise au concours et de nomination où la validation du Conseil administratif ne serait plus nécessaire pour certaines classes de fonction.

Pourquoi ce constat est-il important ?

La Ville de Genève prend en considération les enjeux liés au processus de recrutement. À cet égard, elle met en œuvre des mesures concrètes visant non seulement à renforcer la conformité des procédures, mais également à en améliorer l'efficacité.

Ce qui appuie le constat de la Cour

Nouvelles directives générales sur le processus de recrutement

Comme indiqué dans le chapitre 3.2 et à la suite des problématiques rencontrées en 2024, la Ville a effectué une refonte de sa directive relative au processus de recrutement. Les principaux changements sont les suivants :

- Scission de la directive initiale afin d'en édicter une spécialement pour le recrutement du personnel fixe (employées et employés) et une pour le personnel auxiliaire, quels que soient le type de contrat (auxiliaire à la prestation, à l'heure ou au mois) et la durée de celui-ci (moins de 14 jours jusqu'à plus de 24 mois) ;
- Renforcement des contrôles liés aux liens d'intérêts. Un formulaire à l'attention des personnes candidates a été mis en place. Ces dernières doivent attester et formaliser l'absence de liens d'intérêts avec une personne participant au recrutement ou dont la fonction au sein de la Ville est en rapport avec le poste brigué ;
- Ajout de nouvelles annexes : un formulaire de droit à l'image et un fichier permettant d'indiquer l'ensemble de ses expériences professionnelles ;
- Renforcement du contrôle de la zone de domiciliation. Les personnes domiciliées en Suisse doivent fournir une attestation de résidence et les personnes frontalières doivent transmettre les trois dernières factures de téléphone mobile et d'électricité ;

- Renforcement du contrôle des antécédents pénaux avec la demande d'un extrait de casier judiciaire étranger pour les personnes domiciliées à Genève depuis moins d'un an.

De plus, la Ville de Genève a mis en place une nouvelle directive encadrant le processus de recrutement des auxiliaires. Auparavant, une seule directive régissait les principes applicables à l'engagement des collaboratrices et des collaborateurs fixes ainsi que du personnel auxiliaire engagé pour une durée supérieure à 24 mois²⁴.

L'élaboration d'une directive spécifique aux contrats à durée déterminée (CDD) et l'élargissement de son champ d'application à l'ensemble des engagements auxiliaire (à la prestation, à l'heure, au mois, pour des durées inférieures à 14 jours jusqu'à plus de 24 mois) répondent à la volonté de renforcer ce processus.

Projets d'optimisation du processus de recrutement

Depuis 2025, un projet de modification du statut du personnel est en cours. Il concerne l'article 26 relatif à la procédure de nomination et plus particulièrement à la mise au concours. Cette dernière ne s'avérerait plus nécessaire dans les cas où une auxiliaire ou un auxiliaire est engagé au sein de la Ville depuis deux ans au moins, sans discontinuer, sur le même cahier des charges. Ce projet doit encore faire l'objet d'une validation de la part du Conseil municipal. La Cour revient sur ce projet au chapitre 4.3 et attire l'attention sur quelques points de vigilances.

S'agissant du règlement d'application du statut du personnel, les propositions visent la modification de l'article 69 et l'ajout des articles 69A et 69B. Ces changements ont pour but de donner les compétences de la validation des mises au concours et des nominations aux conseillères administratives ou conseillers administratifs en charge du département concerné pour les fonctions de certaines classes salariales. Comme indiqué précédemment, les mises au concours et les nominations sont actuellement toutes soumises à la validation du Conseil administratif. L'ordre du jour devant être finalisé une semaine avant chaque séance, cette procédure entraîne un délai d'environ deux semaines durant lequel aucune avancée ne peut être réalisée sur les dossiers de recrutement. Déjà lors de son audit en 2010²⁵, la Cour posait le constat que la validation par le Conseil administratif générerait un travail supplémentaire pour la DRH et recommandait de ce fait, de mettre en place une délégation de compétences aux conseillères administratives ou conseillers administratifs en charge du département concerné.

Ces deux projets pourraient permettre de réduire les délais de recrutement.

De plus, le Conseil administratif ne se réunissant pas lors des vacances scolaires, il a pu arriver que les mises au concours et les nominations ne soient pas validées durant cette période. Depuis 2023, ces validations sont effectuées par voie de circulation lors des vacances d'été.

²⁴ La directive cadrait aussi l'annonce des postes à l'OCE pour les auxiliaires de plus de 14 jours.

²⁵ Cour des comptes (2010), Audit de gestion relatif au processus de recrutement en Ville de Genève.

4.2. Une justification insuffisante du choix de la personne retenue (constat 2)

Quel est le constat de la Cour ?

L'examen réalisé sur un échantillon de 64 dossiers de recrutement révèle que, dans plus de la moitié des cas, la documentation conservée ne permet pas de justifier le choix de la personne retenue.

Les éléments qui devraient étayer cette décision (grille de sélection des dossiers de candidatures, tableau récapitulatif après entretien, etc.) sont inexistantes, incomplets ou présentent des incohérences.

Pourquoi ce constat est-il important ?

La Ville doit pouvoir démontrer que ses choix de recrutements respectent les exigences du statut du personnel et qu'ils sont exempts de tout conflit d'intérêts ou inégalité de traitement. À défaut, elle s'expose à des risques importants, tels qu'une dégradation de sa réputation et de son attractivité en tant qu'employeur, ou encore une incapacité de se défendre en cas de contestations de candidates ou de candidats évincés.

Ce qui appuie le constat de la Cour

La directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) précise que les documents permettant de « *constater les critères pertinents ayant conduit le recruteur à préférer le candidat ou la candidate sélectionnée, tels que les notes et documents de travail, sont conservés durant cinq ans par le recruteur* ».

L'ancienne version de la directive, en vigueur jusqu'au 30 septembre 2025, précisait les documents à conserver, à savoir la grille de sélection des dossiers de candidature, les canevas d'entretien et le tableau récapitulatif après entretiens²⁶. Pour faciliter le travail des départements et services recruteurs, la DRH met à leur disposition, sur l'intranet de la Ville, un modèle de chacun de ces trois documents.

Sur les 64 dossiers de recrutements analysés, 34 ne respectent pas cette exigence de la directive générale. En d'autres termes, dans plus d'un cas sur deux, le dossier de recrutement ne permet pas d'objectiver la décision de retenir la candidate ou le candidat. Cela concerne l'ensemble des départements de la Ville. Les lacunes relevées par la Cour sont synthétisées et regroupées selon trois catégories dans le tableau ci-dessous.

²⁶ Voir chapitre 3.1.2.1 de la directive générale relative au processus de recrutement et d'intégration en Ville de Genève (VGE.09.008.v8).

Tableau 4 : Synthèse des lacunes relatives à la justification des engagements

Problématique	Description et exemples
Documentation inexistante	Les dossiers de recrutements ne contiennent aucune information quant à la sélection des dossiers de candidature ou au choix final opéré. Il n'est parfois même pas possible de connaître le nombre de dossiers reçus, les critères de sélection appliqués ou encore le nombre d'entretiens d'embauche réalisés.
Documentation incomplète	Les dossiers de recrutement comportent des documents probants (grille de sélection, récapitulatif après entretien, etc.), mais ceux-ci ne sont que partiellement remplis. C'est par exemple le cas lorsque la grille de sélection liste l'ensemble des personnes ayant postulé, mais ne précise pas les critères de sélection appliqués ou les personnes retenues pour un premier entretien. Ou encore lorsque les notes d'une ou d'un membre du comité de recrutement sont manquantes, en particulier lorsque son évaluation a été déterminante dans le choix final.
Documentation incohérente	Les dossiers de recrutement sont complets, ils présentent des documents dûment remplis et relativement clairs. Toutefois, certaines incohérences apparaissent à la lecture de ces documents. Dans la majorité des cas, il s'agit d'incohérence entre les différents documents transmis. Par exemple, la grille de sélection mentionne des personnes candidates « à rencontrer », mais celles-ci n'apparaissent pas dans les comptes-rendus d'entretien ou dans le tableau récapitulatif transmis à la Cour. Dans un autre cas, le tableau récapitulatif identifie clairement une candidate comme le premier choix, alors qu'une autre candidate a finalement été nommée, sans que le dossier permette d'en comprendre les raisons.

Note : l'échantillon analysé par la Cour comporte 64 dossiers de recrutement

Source : documents transmis par les départements et services de la Ville de Genève, 2026

Analyse : Cour des comptes, 2026

La Cour s'est entretenue avec plusieurs services afin d'investiguer certains de ces dossiers de recrutement lacunaires. Dans la majorité des cas, des explications ont pu être fournies pour justifier les choix de recrutement opérés. Néanmoins, en l'absence de documents probants, ces explications ne sont pas vérifiables. Dans certains cas, les travaux de la Cour ont permis de mettre en évidence des situations préoccupantes. Par exemple :

- Un candidat interne a été nommé à la suite d'un processus de recrutement (mise au concours externe), alors qu'il n'avait pas été retenu par le service recruteur. Ce dernier avait estimé qu'il était trop qualifié et qu'il n'avait pas d'expérience dans le domaine du poste à repourvoir. Il avait alors proposé la nomination d'une candidate frontalière, mais la direction du département est intervenue pour privilégier le candidat interne et résident genevois. Cependant, le candidat interne ne bénéficiait a priori pas des mêmes compétences que la candidate retenue par le service²⁷ ;
- Le contrat de travail d'une auxiliaire a été prolongé, alors que la cheffe du service concerné n'en avait pas fait la demande. Il s'est avéré que cette prolongation de

²⁷ L'article 69 alinéa 3 du règlement d'application du statut du personnel de la Ville de Genève (REGAP, LC 21 152.0) définit ce qui suit : « à compétences égales, le Conseil administratif donne la préférence à une candidature interne à l'administration municipale, puis à une personne au chômage ».

près de quatre mois, demandée par un membre du CA, avait pour but de maintenir l'auxiliaire en fonction jusqu'à son transfert au sein de la direction du département (également en CDD). Par ailleurs, un membre du CA et l'auxiliaire concernée se connaissaient avant que cette dernière ne rejoigne la Ville. Interrogé à ce sujet, un membre du CA reconnaît avoir informé l'auxiliaire de l'ouverture d'un poste, mais affirme ne pas être intervenu dans le processus de recrutement. L'auxiliaire a depuis quitté la Ville ;

- Une auxiliaire a travaillé pour la Ville environ quatre ans et demi, entre 2022 et 2026. Son contrat de travail a été renouvelé à plusieurs reprises. Selon le statut du personnel (article 29, alinéa 4), une ou un auxiliaire est réputé avoir été nommé à titre d'employée ou d'employé pour une durée indéterminée et sans période d'essai dès que les rapports de travail ont duré trois ans ou, dans certains cas, quatre ans²⁸. Dans ce cas, le risque que l'auxiliaire revendique sa nomination d'office a été identifié en amont et discuté à l'interne. La DRH avait recommandé de différer le réengagement de l'auxiliaire, mais cette recommandation n'a pas été suivie. Le dossier transmis à la Cour ne contient aucune trace de la décision finale. Interrogé à ce sujet, un membre du CA en charge du département concerné estime qu'il n'y avait pas de risque d'une nomination d'office, car l'auxiliaire n'a pas occupé le même poste pendant quatre ans et a connu une interruption de contrat de 10 mois ;
- Un candidat a terminé le premier « *round* » d'entretien en quatrième position (sur six). Ce classement se basait sur un entretien avec ses futurs supérieurs hiérarchiques ainsi que sur un test de compétences. Il a ensuite rencontré des membres de la direction du service lors d'un second « *round* ». Le candidat a finalement obtenu la première position du classement et a été recruté en tant qu'employé. Le dossier transmis à la Cour ne permet pas de comprendre les critères évalués lors du second « *round* » ayant mené à ce changement d'appréciation du candidat. Interrogé à ce sujet, le service explique qu'il porte une attention particulière au savoir-être (compétences relationnelles, capacité d'intégration dans une équipe, etc.) qui est davantage évalué lors du second « *round* ». La Ville a résilié son engagement pendant la période d'essai.
- Un comité de recrutement a documenté les résultats des premiers entretiens d'embauche dans un document mentionnant les points forts et les points faibles de chaque candidate ou candidat. Si la démarche est intéressante, la pertinence de certains points relevés est questionnable : « joli vernis, bien polissé mais pas convaincant », « masculine », « a un sang-froid parfois un peu glaçant », « peut-être trop intellectuelle pour les équipes », « grande solitude en elle ».

Pour prévenir ce type de situation, il est essentiel de fixer des critères de sélection et d'évaluation objectifs et transparents, puis de documenter les décisions prises (voir encadré ci-dessous). D'autres cas « à risque » sont présentés au fil du rapport, pour étayer les constats de la Cour.

La littérature dans le domaine RH met en avant de nombreuses bonnes pratiques qui permettent aux recruteurs d'étayer leurs décisions et de réduire les risques d'inégalité de traitement ou de biais de sélection. Des exemples sont présentés dans l'encadré ci-dessous.

²⁸ La durée totale d'engagement d'une ou d'un auxiliaire peut aller jusqu'à quatre ans à titre exceptionnel et avec la validation du CA. Dans le cas d'espèce, le CA a validé la prolongation de la durée totale à quatre ans.

Illustration 1 - Les clés d'un processus de recrutement objectif et transparent

La littérature professionnelle consultée par la Cour²⁹ fait notamment ressortir les bonnes pratiques suivantes pour rendre le processus de recrutement le plus objectif et transparent possible.

Fixer des critères objectifs : les critères à évaluer, que ce soit lors du tri des dossiers ou à l'issue des entretiens et des tests, sont directement liés aux compétences et aux exigences spécifiques du poste. Ils sont par ailleurs identiques pour l'ensemble des candidates et candidats à un même poste.

Évaluer les critères selon une échelle prédéfinie : une échelle simple pourrait, par exemple, consister à noter chaque critère au moyen d'adjectifs : excellent, très bien, bien, faible, insuffisant. Cette pratique tend à augmenter la fiabilité, la cohérence et l'objectivité des évaluations.

Recourir à une méthode de notation statistique : il s'agit simplement, par exemple, à faire la moyenne des scores obtenus par les candidates ou candidats sur les différents critères à évaluer. Des pondérations différentes peuvent être nécessaires pour tenir compte de l'importance de certains critères. Cette pratique contribue à augmenter l'égalité de traitement, l'objectivité et la validité du processus de recrutement.

Veiller à ce qu'un membre du comité de recrutement participe à l'ensemble des entretiens : cette pratique vise à permettre une plus grande cohérence dans la conduite des entretiens menés et l'évaluation des candidates et candidats.

Prendre des notes détaillées lors des entretiens : cette pratique permet aux membres du comité de recrutement d'organiser leurs pensées et favorise une évaluation précise. Elle contribue également à réduire certains biais cognitifs (par exemple, le fait de favoriser les informations les plus récentes ou les premières impressions).

²⁹ Source : Le grand livre du recrutement, Alain Gavand, 2^e édition, juin 2025.

4.3. Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables (constat 3)

Quel est le constat de la Cour ?

L'audit relève des différences importantes dans la manière dont les départements et les services conduisent leurs recrutements. Ces différences portent sur les étapes d'analyse du besoin, de recrutement, de mise au concours et de nomination. Elles s'expliquent par des directives et outils qui laissent une large marge d'interprétation aux services recruteurs.

Certaines des pratiques observées sont préoccupantes, dès lors qu'elles présentent des risques élevés, notamment de non-conformité et d'inégalité de traitement. Elles concernent, par exemple, le système de mise au concours interne, la composition des comités de recrutement ou encore le mécanisme de déclaration des liens d'intérêts.

Pourquoi ce constat est-il important ?

Des pratiques hétérogènes augmentent les risques de non-conformité, d'inégalité de traitement (d'un service à l'autre), d'incohérence et d'inefficience du processus. Cela complique par ailleurs la mise en place d'indicateurs de performance consolidés et d'activités de surveillance. Pour réduire ces risques, le processus de recrutement décentralisé de la Ville doit pouvoir reposer sur un socle normatif solide, précis et suffisamment contraignant.

Ce qui appuie le constat de la Cour

Les pratiques divergentes qui ont été observées par la Cour sont présentées ci-dessous par étape du processus de recrutement. Les étapes de rédaction du cahier des charges, de vérification de la disponibilité budgétaire et d'intégration ne sont pas prises en compte, car elles n'appellent aucun commentaire particulier de la part de la Cour.

Analyse du besoin

Pour les 64 recrutements analysés, la Cour a demandé aux services recruteurs si une analyse des besoins avait été réalisée et formalisée et, le cas échéant, de lui fournir les documents correspondants. Dans 49 cas, le service déclare avoir réalisé et formalisé une analyse des besoins. Certains services ont toutefois indiqué à la Cour que l'analyse du besoin n'était pas formalisée par un document spécifique, mais qu'elle était intégrée aux étapes de rédaction du cahier des charges et de l'offre d'emploi. D'autres services ont transmis des documents, tels que des fiches d'arbitrage budgétaire, des notes de synthèse à l'intention de la direction, des formulaires d'enquête des besoins, une note de réorganisation d'un service, ou encore des grilles démontrant une sous-dotation en personnel (par exemple, dans les domaines de la petite enfance et du sport). Les besoins de recrutement sont également parfois discutés et analysés lors de séances de direction (au niveau du service).

Pour rappel, dans la nouvelle directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1), entrée en vigueur le

1^{er} octobre 2025, l'étape d'analyse du besoin est devenue une étape distincte, qui intervient avant la rédaction du cahier des charges. Le chapitre 5.1 de cette directive générale précise que « *Le recruteur procède à l'analyse de ses propres besoins en termes de ressources humaines. Il définit le poste à pourvoir et les caractéristiques requises des candidates et candidats à rechercher. Dans ce cadre, il précise le profil recherché, les compétences nécessaires au poste à pourvoir ainsi que la position dans l'organigramme de l'entité concernée* ». Selon la DRH, l'objectif de cette modification est d'encourager les départements et services recruteurs à renforcer l'analyse des besoins et, à terme, à mettre en place une gestion plus prévisionnelle et proactive des recrutements (par exemple, en anticipant les départs à la retraite).

La Cour estime que la mise en évidence de l'étape d'analyse du besoin est effectivement nécessaire et s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cependant, les directives établies par la DRH ne précisent pas les attentes en matière d'analyse des besoins dans le cadre du processus de recrutement. Par ailleurs, elles ne diffusent pas de bonnes pratiques ni de modèles permettant d'harmoniser et d'orienter les analyses des services recruteurs. L'encadré ci-dessous présente quelques pratiques rencontrées au cours de la mission et qui pourraient être appliquées à l'ensemble de l'administration.

Illustration 2 – Exemples d'initiatives au DSSP et au DCTN

DSSP :

La RRHD exige qu'une enquête des besoins soit réalisée pour chaque poste (auxiliaires et employés). Ce document lui permet de questionner, par exemple, la pertinence de repourvoir le même type de poste. Les enquêtes des besoins sont une première fois contrôlées par la gestionnaire RH départementale avant d'être validées par la RRHD. Pour des questions de cohérence, les enquêtes des besoins sont également transmises au directeur du DSSP.

DCTN :

Consciente de l'enjeu majeur que représente la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la directrice du DCTN a récemment demandé aux directions des services de s'atteler à la création de plans directeurs RH qui recensent leurs besoins futurs.

Mise au concours

Concernant les mises au concours internes

Pour rappel, l'article 26 du statut du personnel de la Ville (LC 21 151) requiert que « *toute nomination fait l'objet d'une mise au concours publique ou exceptionnellement interne à l'administration municipale* ». Dans son chapitre 5.4.2, la directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) précise que la mise au concours « *peut exceptionnellement être effectuée de manière interne, lorsqu'il est vraisemblable que le poste sera repourvu à l'intérieur de l'administration municipale*. Une mise au concours publique est toutefois impérative pour les postes dont la classe est égale ou

supérieure à la lettre N de l'échelle des traitements de la Ville de Genève³⁰ ». Le poste vacant ne doit pas être annoncé à l'OCE si la personne interne fortement pressentie travaille en Ville depuis au moins six mois³¹. Il est en revanche publié sur le site intranet de la Ville. Tous les membres du personnel ayant candidaté à l'interne doivent être reçus en entretien ³².

La Cour note que les départements et services recourent aux mises au concours interne pour nommer une auxiliaire ou un auxiliaire pour une durée indéterminée ou pour nommer une employée ou un employé à une nouvelle fonction³³.

La Cour constate que les mises au concours internes ne sont pas exceptionnelles. En effet, 20% des dossiers de recrutement examinés dans le cadre de l'audit concernent des mises au concours interne. La notion d'exception n'a pas été traduite en conditions ou critères précis et communs à l'ensemble des services de la Ville. Cette pratique est pourtant particulièrement importante, comme le souligne le manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique : *« des critères et un raisonnement clairs et transparents doivent soutenir le recours à la concurrence interne plutôt qu'à la concurrence externe »*. Actuellement, les décisions de mises au concours interne sont prises au niveau des départements et services recruteurs, selon leur propre appréciation. La DRH vérifie uniquement que la classe de fonction est inférieure à la lettre N et que les entretiens périodiques de la candidate ou du candidat pressenti ont été réalisés.

Bien qu'une demande de mise au concours et la rédaction d'une annonce restent nécessaires, le fait de n'ouvrir les postes qu'à la concurrence interne permet d'accélérer le processus de recrutement. Cela contribue également à valoriser les membres du personnel et à proposer des plans de carrière (promotions internes). En revanche, cette pratique s'oppose aux principes d'égalité de traitement et de mérite³⁴. En limitant l'accès aux postes vacants, le recruteur risque de passer à côté de profils pertinents et potentiellement plus adaptés à ses besoins. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre ces différents avantages et inconvénients.

Afin d'économiser le temps passé à réaliser des mises au concours internes dont l'issue est souvent déjà connue, la Ville prévoit de modifier l'article 26 du statut du personnel en ajoutant l'alinéa suivant : *« une mise au concours n'est pas nécessaire si la nomination vise un membre du personnel engagé en qualité d'auxiliaire au sein de la Ville de Genève sur le même cahier des charges durant deux ans, sans discontinuer »*. Ce projet a été validé par le Conseil administratif et négocié avec les partenaires sociaux. Il doit encore être adopté par le Conseil municipal. Compte tenu de ce qui précède, la Cour souhaite attirer l'attention sur les risques d'une telle modification qui réduirait fortement l'accès aux postes vacants, y compris à des postes de cadre supérieur. Cette modification contournerait par ailleurs le caractère exceptionnel que doit revêtir un processus de recrutement non ouvert à la concurrence externe, selon le statut du personnel (article 26, alinéa 1). Il existe différentes autres options pour optimiser le processus de recrutement, a priori sans péjorer l'égalité de traitement et la transparence (voir constat 4 ci-dessous).

³⁰ Correspondant à un poste de cadre supérieure ou cadre supérieur.

³¹ Source : directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1), chapitre 5.4.4.

³² Source : directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1), chapitre 5.5.1.

³³ Selon l'article 40 du statut du personnel de la Ville de Genève (LC 21 151).

³⁴ Le principe de mérite est expliqué dans le chapitre 3.3.

Concernant les publications d'annonces

Dans son chapitre 5.4.5, la directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) définit que « *les annonces de mise au concours effectuées de manière publique sont, pour tout type de poste, publiées sur les sites intranet et internet de la Ville de Genève, ainsi que sur le portail de recrutement jobup.ch* ». L'ancienne directive générale, valable jusqu'au 30 septembre 2025, comportait déjà ces exigences³⁵.

La DRH met à disposition des services sur l'intranet de la Ville un aide-mémoire pour la rédaction des offres d'emploi. Ce dernier précise les délais de postulation usuels suivants, qui peuvent être adaptés par le service recruteur en fonction de ses contraintes :

- 15 jours pour une inscription interne ;
- 21 jours pour une inscription publique.

La Cour constate que les services recruteurs n'utilisent pas systématiquement le portail de recrutement et que certains délais de postulation sont largement inférieurs aux recommandations de la DRH. Dans deux cas de recrutement de cadre supérieure ou cadre supérieur, l'offre d'emploi publique contenait la mention suivante : « *le poste sera vraisemblablement repourvu dans le cadre du service* ». Cette pratique n'est pas formellement interdite, mais elle semble contraire à l'esprit de la directive générale (voir ci-dessus, concernant la mise au concours interne). Par ailleurs, le risque est élevé que les autres postulations ne soient pas sérieusement prises en considération, générant ainsi une inégalité de traitement. L'encadré ci-dessous présente plus en détail l'un de ces deux cas.

Illustration 3 – Le cas d'un cadre supérieur recruté à l'interne

Dans un cas relevé lors des tests de détails, un département a initialement souhaité procéder à une mise au concours interne pour un poste de cadre supérieur. Sa volonté était de nommer l'auxiliaire qui occupait déjà ce poste *ad interim* depuis près d'une année. À la suite d'un rappel de la DRH concernant l'obligation de mise au concours publique des postes de cadre supérieure et supérieur, le département a publié l'annonce à l'OCE ainsi que sur le site internet de la Ville, mais pas sur le portail de recrutement contrairement aux exigences de la directive générale. L'annonce a été publiée pendant moins d'une semaine, alors que la DRH recommande un délai de postulation de 21 jours pour une inscription publique. L'annonce précisait par ailleurs que le poste serait vraisemblablement repourvu dans le cadre du service.

À l'issue du processus de recrutement incluant un *assessment* (réalisé par un cabinet externe pour ce seul candidat), l'auxiliaire a été nommé en tant que cadre supérieur. Le faible niveau de documentation du dossier de recrutement n'a pas permis de comprendre comment ont été traitées les autres postulations. Interrogé à ce sujet, un membre du CA a expliqué à la Cour les raisons de ce recrutement interne. Il a notamment rappelé qu'une première mise au concours publique avait été réalisée près d'un an auparavant, sans aboutir, et que le procédé relatif à cette seconde mise au concours avait été validé par le CA.

³⁵ Selon le chapitre 2.1.2 de l'ancienne directive générale relative au processus de recrutement et d'intégration en Ville de Genève (VGE.09.008.v8) : « *les annonces sont publiées en ligne via une plateforme de recrutement, sur les sites internet et intranet de la Ville, ainsi que sur les sites internet des journaux partenaires* ».

Recrutement

Concernant les modèles fournis par la DRH

Pour rappel³⁶, la DRH met à disposition des services et départements recruteurs trois modèles de documents et conseille leur utilisation :

- Une grille de sélection des dossiers de candidatures ;
- Un canevas d'entretien d'embauche ;
- Un tableau récapitulatif après entretiens.

Sur les 64 dossiers de recrutement examinés, la documentation recommandée par la DRH n'a été pleinement utilisée que dans 4 cas. Pour le reste³⁷, les services et départements n'utilisent que partiellement les modèles de la DRH, voire pas du tout. La DRH elle-même n'utilise pas ses propres modèles pour gérer ses recrutements. La grille de sélection reste un outil relativement fréquemment utilisé, moyennant quelques adaptations pertinentes pour correspondre au poste vacant.

Certains départements et services recruteurs ont créé leurs propres outils. L'outil le plus utilisé (par 18 services) est le « résumé argumentatif ». Celle-ci consiste à synthétiser, par exemple dans une note interne ou dans un courriel, le processus de recrutement suivi et le choix final opéré. Certains RRHD exigent de leurs services que toute demande de nomination soit accompagnée d'un résumé argumentatif. L'encadré ci-dessous met en évidence les pratiques les plus abouties en la matière.

³⁶ Voir également le constat 2 du présent rapport à ce sujet.

³⁷ 56 dossiers, car 4 dossiers sont des cas spécifiques non pris en compte (par exemple l'internalisation des crèches).

Illustration 4 – Exemples de « résumé argumentatif »

Rapport d'évaluation du service des sports (ci-après : SPO) :

Le SPO a développé un document permettant d'évaluer les candidates et candidats rencontrés. Cet outil nécessite de définir des critères (par exemple, prérequis selon l'offre d'emploi, expérience en lien avec le cahier des charges, capacité d'intégration) ainsi que des sous-critères (par exemple, avoir l'esprit d'équipe, travailler de manière autonome, surveiller et assurer la sécurité dans les bassins et les vestiaires). Les informations suivantes sont ensuite renseignées dans le document (pour chaque « round » d'entretien) :

- Respect des critères (oui / non) et éventuels commentaires ;
- Atouts, faiblesses et points de vigilance de la candidate ou du candidat ;
- Classement de la personne candidate (par rapport aux autres candidatures) ;
- Préavis et signature des recruteurs (qui doivent également indiquer s'ils connaissent la personne candidate) ;
- La décision finale (retenu / pas retenu).

L'outil développé par le SPO a l'avantage d'exiger des critères d'évaluation, d'engager les membres du comité de recrutement et d'assurer la traçabilité des décisions de recrutement. En revanche, il ne couvre pas les premières étapes du processus (analyse du besoin, tri des dossiers de candidatures) et il manque de clarté quant à la pondération des critères évalués.

Rapport de sélection du service de l'aménagement, du génie civil et de la mobilité (AGCM) :

Le rapport de sélection élaboré par l'AGCM contient notamment les rubriques suivantes :

- Composition du comité de recrutement ;
- Exposé des motifs (explique le besoin) ;
- Liste des candidatures reçues (en précisant les critères de sélection)
- Liste des candidates et candidats admis aux entretiens ;
- Rapport de proposition d'engagement (avec un tableau qui précise les critères d'évaluation, les résultats obtenus et le score final obtenu) ;
- Proposition de choix.

Ce rapport a l'avantage de présenter l'intégralité du processus de recrutement. L'évaluation des candidates et candidats présente assez clairement les critères évalués et les résultats obtenus. En revanche, il s'agit d'un document d'environ 15 pages qui représente probablement une charge de travail non négligeable pour les personnes impliquées dans le recrutement.

Concernant la conservation des documents probants

Comme indiqué précédemment³⁸, les services et départements recruteurs doivent conserver pendant cinq ans les documents permettant d'objectiver les critères pertinents l'ayant conduit à préférer la candidate ou le candidat sélectionné. Par ailleurs, selon la matrice de contrôles de la DRH³⁹, ces documents constituent les principales preuves des

³⁸ Voir le constat 2 du présent rapport à ce sujet.

³⁹ Voir également le constat 5 du présent rapport à ce sujet.

contrôles visant à réduire les risques de conflits d'intérêts, d'inégalité de traitement et de recrutement d'une personne ne correspondant pas au profil recherché.

La Cour relève des pratiques très diverses en matière de conservation des documents, parmi les 28 services interrogés dans le cadre de ses travaux. Les durées de conservation vont de moins d'un an à plus de cinq ans. La Cour constate que huit services conservent leurs documents moins de cinq ans, dont cinq seulement un an ou moins, ce qui ne respecte pas les exigences des directives générales relatives au recrutement.

Ces faibles durées de conservation ont par ailleurs parfois été invoquées par les services recruteurs pour expliquer les documents manquants (en lien avec le constat 2 ci-dessus).

Concernant la composition des comités de recrutement

La directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) requiert que « *les entretiens d'embauche doivent se tenir en présence d'une femme et d'un homme, sauf en cas d'impossibilité* ».

La Cour constate que, dans la pratique, les comités de recrutement sont généralement composés de deux à quatre personnes. Certaines pratiques observées présentent des risques importants, notamment de partialité et de biais de jugement :

- La même personne s'est chargée à la fois du tri des dossiers et de l'unique entretien d'embauche ;
- Une seule personne a participé aux premiers entretiens d'embauche (1^{er} tour) ;
- Aucune personne avec une fonction RH n'a participé aux entretiens d'embauche ;
- Aucune des personnes ayant participé aux premiers entretiens (1^{er} tour) n'a participé aux seconds entretiens (2^e tour) ;

À l'inverse, les comités de recrutement mobilisent parfois jusqu'à sept employées ou employés du service. De même, quatre membres du personnel de la Ville participent parfois à un entretien d'embauche. Dans ces cas, la Cour estime que les ressources internes mobilisées sont disproportionnées.

Pour maîtriser ces risques, le 1^{er} décembre 2025, le DCTN a mis en place une directive départementale relative à la composition des comités de recrutement, appelés commissions de préavis par le département. Dans un premier temps, la directive du DCTN expose le principe de la récusation ainsi que les cas dans lesquels elle s'impose aux membres du personnel. Dans un second temps, la directive cadre la composition des commissions de préavis selon la fonction du poste à pourvoir ainsi que le nombre d'entretiens minimums :

Tableau 5 : Exigences liées aux comités de recrutement selon la directive du DCTN

Fonctions à pourvoir	Nombre minimum de personnes requises dans la commission de préavis	Nombre minimum de tours d'entretiens requis
Cheffe ou chef / directrice ou directeur de service	4-5	2 + rencontre avec la magistrate ou le magistrat
Administratrice ou administrateur	3-4	2
Cadres supérieurs	3-4	2
Cadre intermédiaire	2-3	2
Poste sans supervision	2	1
Auxiliaire	2	1

Source : Ville de Genève, 2025
Analyse : Cour des comptes, 2026

Nomination

Concernant la gestion des liens d'intérêts

La Ville dispose d'une directive générale relative aux règles en matière de conflits d'intérêts qui définit notamment les notions de base (conflits d'intérêt réel, potentiel, apparent, etc.). Le chapitre 4 de la directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) est consacré aux liens et conflits d'intérêts. Il informe notamment que :

- « Les membres du personnel prenant part à un processus de recrutement et ceux occupant des fonctions en rapport avec le poste mis en concours sont donc tenus d'informer leur supérieur ou supérieure hiérarchique, dès qu'ils en ont connaissance et sans tarder, de tout cas de conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent en lien avec un candidat ou une candidate, afin de garantir l'intégrité et l'objectivité du processus de recrutement ainsi que permettre la prise d'une décision de nomination en pleine connaissance de cause » ;
- « Un membre du personnel se trouve dans une situation de conflit d'intérêts lorsque sa fonction lui permettrait de favoriser son intérêt personnel ou celui d'une personne qu'il connaît, en contradiction avec ses devoirs et responsabilités » ;
- « Des liens d'intérêts avec un candidat ou une candidate pourraient, selon leurs natures et les circonstances, entraîner un devoir de récusation pour un participant ou une participante à un processus de recrutement, voire à une impossibilité de nomination ».

En complément, la directive générale exige dorénavant que les candidates et candidats retenus remplissent un formulaire de déclaration de liens d'intérêts en vue de leur nomination. En substance, ils doivent confirmer qu'il n'existe pas de lien de parenté ou personnel avec les personnes rencontrées dans le cadre du processus de recrutement ou avec les personnes dont la fonction est en rapport avec le poste vacant. Si un lien existe, les personnes concernées ainsi que la nature du lien doivent être précisées. Le formulaire est daté et signé par la candidate ou le candidat.

La Cour a examiné le formulaire de déclaration des liens d'intérêts de 166 dossiers de nomination survenus entre le 1^{er} octobre 2025 et le 31 mars 2026. Ce test a permis d'appréhender la manière dont cette nouvelle pratique est mise en œuvre. Il en ressort que :

- Dans 27 formulaires, la seconde case, relative à l'absence de liens d'intérêt avec les personnes dont la fonction est en rapport avec le poste vacant, n'avait pas été cochée par la candidate ou le candidat retenu, sans qu'aucune explication ne soit renseignée dans « Demandes RH » (ou directement sur le formulaire). Il est précisé que dans ces formulaires, aucun lien n'était ensuite déclaré ;
- Dans deux formulaires, des liens d'intérêts ont été déclarés sur la page dédiée à cet effet. Aucune explication sur la suite donnée à ces formulaires n'est renseignée dans « Demandes RH » ou directement sur les formulaires. Les nominations ont été validées par le Conseil administratif.

La Cour constate que les directives générales relatives au recrutement ne précisent pas la manière dont ces formulaires doivent être traités, lorsque des liens d'intérêts y ont été déclarés. Notamment, les questions suivantes restent sans réponse claire :

- Quelles sont les personnes qui doivent être impérativement informées de l'existence d'un lien d'intérêt et celles qui doivent/peuvent décider de la nomination ?
- Comment et où le suivi de ces formulaires doit-il être documenté ?

À la connaissance de la Cour, les RRHD n'ont pas défini de processus spécifique au sein de leur département pour traiter ces formulaires. Certains reconnaissent volontiers que le traitement de ces formulaires manque de clarté.

La Cour s'interroge enfin sur la pertinence de cette nouvelle pratique mise en place à la Ville, en réponse directe aux événements médiatisés de 2024. Les éléments qui interpellent la Cour sont les suivants :

- La temporalité : le formulaire de déclaration intervient au moment de la constitution du dossier de nomination, la candidate ou le candidat a donc déjà été choisi. Si des liens d'intérêts problématiques devaient être déclarés et mener à une impossibilité de nomination, le service recruteur devrait recommencer son processus de recrutement à zéro ;
- La responsabilité : au cours du processus de recrutement, à aucun moment les membres du personnel participant au recrutement ne sont formellement invités à confirmer l'absence de liens d'intérêts avec les candidates et candidats.

Conscients de ces problématiques, certains services traitent la question des liens d'intérêt en amont et responsabilisent leurs équipes (voir l'illustration 4). Pour illustrer l'importance de cette thématique, l'encadré ci-dessous présente une situation problématique du point de vue des liens d'intérêts, identifiée par la Cour dans le cadre de son test sur 64 dossiers de recrutement.

Illustration 5 – Le cas du recrutement d'une cadre supérieure

Une cadre supérieure a été nommée à la suite d'un processus de recrutement mené par plusieurs membres du personnel de la Ville ainsi qu'un cabinet externe. Il s'est avéré que la nouvelle cadre supérieure assumait auparavant des responsabilités au sein du parti politique d'un membre du CA en charge de son département. Ce dernier a par ailleurs participé au dernier entretien d'embauche.

Le dossier de recrutement ne permet pas d'établir si ce conflit d'intérêts potentiel avait été identifié et, le cas échéant, quelles mesures avaient été prises pour le traiter. Interrogé à ce sujet, un membre du CA affirme qu'il n'avait pas de lien direct ou particulier avec la cadre supérieure et qu'il n'est pas intervenu en amont dans le processus de recrutement. Il souligne également qu'à l'instar des conclusions du cabinet externe et des membres du personnel ayant participé aux entretiens, il s'agissait de la meilleure candidature pour le poste vacant. Conscient du risque de conflit d'intérêts apparent, il indique également que le CA a été informé de cette situation et que ce dernier a validé le recrutement.

Concernant la vérification des antécédents

Dans son chapitre 5.5.2, la directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) mentionne que « *le recruteur est tenu de mener l'opération de sélection avec toute la diligence requise afin d'être en mesure de sélectionner la candidate ou le candidat le plus à même de remplir les exigences du poste mis en concours. Cette obligation de diligence implique notamment de **procéder si nécessaire à la vérification des informations transmises par les candidates et candidats**, en prenant contact avec les organismes de formation ayant décerné les diplômes, avec les anciens et actuels employeurs ainsi qu'avec les personnes de référence indiquées* ».

La Cour constate que les directives générales relatives au recrutement n'aident pas les services recruteurs à déterminer dans quels cas de figure une vérification des antécédents est nécessaire. Ainsi, dans la pratique, ces vérifications se limitent généralement à une prise de référence auprès du précédent employeur de la candidate ou du candidat. Lors du recrutement de cadre supérieure ou cadre supérieur, les cabinets externes ont parfois procédé à des vérifications des antécédents.

La Cour souligne que le risque de faux documents ou de fausses informations est réel et prendra probablement de plus en plus d'ampleur avec la démocratisation de l'IA. Selon certaines études, un tiers des candidates ou candidats mentent dans leur Curriculum Vitae (CV). Le risque réputationnel est par ailleurs très élevé, surtout si le poste concerné est un poste à responsabilité. L'encadré ci-dessous présente les pratiques d'autres entités en matière de vérification des antécédents.

Illustration 6 – Pratiques en matière de vérification des antécédents

OPE : Un projet pilote est en cours au sein de plusieurs départements pour externaliser la vérification des antécédents pour les cadres supérieures et cadres supérieurs. Il a été mis en place pour répondre à l'augmentation de l'utilisation de l'IA par les candidats pour ajuster leur CV à l'offre publiée et afin de déceler les faux documents (CV, certificat de salaire, diplôme, etc.), un contact avec les précédents employeurs est aussi réalisé. Ces contrôles sont effectués dans le cadre de recrutement pour des fonctions stratégiques. De plus, en France, les certificats de travail se limitent à confirmer les dates auxquelles la collaboratrice ou le collaborateur a été engagé au sein de l'entreprise, mais ne donnent aucun détail sur les tâches effectuées. La région genevoise étant une région frontalière, le nombre de postulants de pays voisins est conséquent et il est impératif, selon l'OPE, de s'assurer de la véracité des documents et informations transmises lors du recrutement.

Ville de Vernier : En principe, une prise de référence est effectuée par le service des ressources humaines auprès d'un employeur précédent. La Ville de Vernier a mis en place un formulaire pour guider et documenter la prise de référence. Ce formulaire pose notamment les questions suivantes :

- Raison du départ ;
- Points forts / points faibles ;
- Compétences professionnelles et sociales (comportement).

Le formulaire est daté et signé par la collaboratrice ou le collaborateur de la Ville de Vernier ayant pris les renseignements.

4.4. Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés (constat 4)

Quel est le constat de la Cour ?

La Cour constate que le processus de recrutement est trop long, principalement en raison des nombreuses validations requises, dont certaines sont perçues comme n'apportant pas de valeur ajoutée au processus. Par ailleurs, la fixation du traitement initial est trop complexe et difficile à appréhender par les services. Enfin, l'outil actuel ne permet pas d'assurer un suivi du processus de recrutement dans son intégralité.

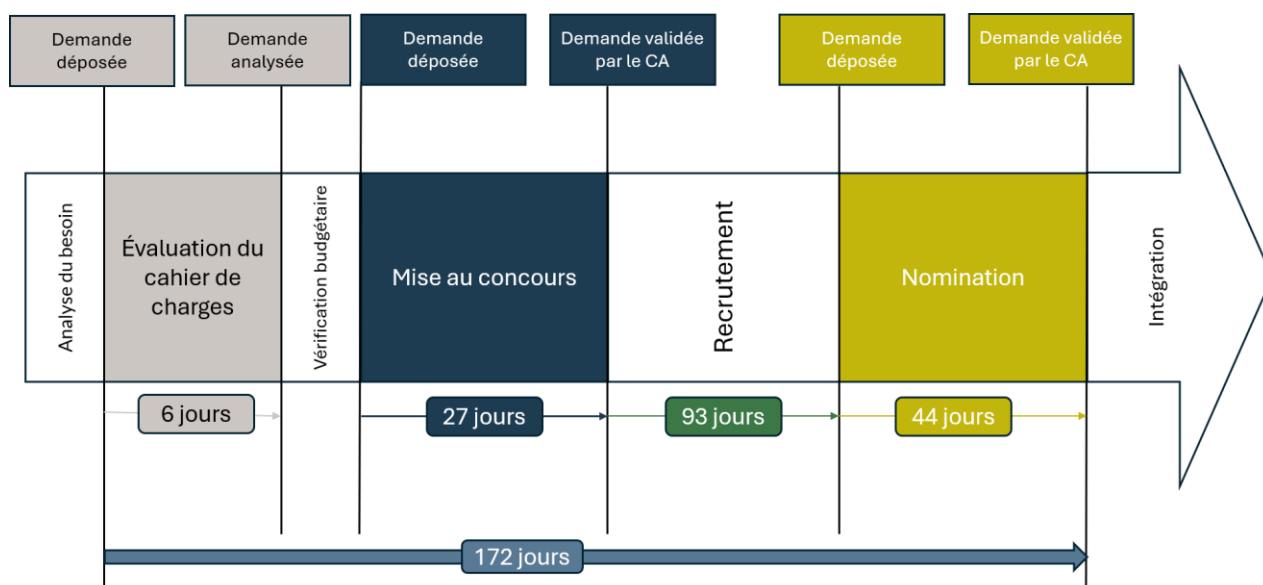
Pourquoi ce constat est-il important ?

Un processus de recrutement trop long augmente le risque de voir des candidates ou des candidats se désister avant la fin du processus, ce qui réduit les chances d'attirer les meilleurs profils. Par ailleurs, les inefficiences du processus prolongent la durée de vacance des postes. Cette situation crée une surcharge de travail pour les équipes en place. Enfin, l'utilisation d'outils peu intégrés génère des inefficiences opérationnelles, favorise les pertes d'information et complique la traçabilité ainsi que le suivi des différentes étapes du recrutement, y compris les contrôles effectués.

Ce qui appuie le constat de la Cour

La Cour a calculé différents délais moyens correspondant aux principales étapes du processus de recrutement. Ces délais sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : Délais moyens du processus de recrutement des employés et employées en Ville de Genève



Note : les données utilisées pour calculer chaque étape provenant de sources différentes, le délai global de 172 jours (calendaires) ne correspond pas à l'addition des autres délais présentés dans le graphique ci-dessus

Sources : extractions du logiciel « Demandes RH » et tests de détails réalisés par la Cour, 2026
Analyse : Cour des comptes, 2026

Pour calculer ces délais, la Cour s'est appuyée sur deux sources de données. La première est une extraction du logiciel métier « Demandes RH », utilisé pour une partie des étapes du processus. La seconde provient du test de détail réalisé par la Cour sur un échantillon de 64 recrutements. De ce fait, le nombre de dossiers retenus pour le calcul des délais varie selon les étapes.

Les étapes représentées en blanc (dans la figure 2) correspondent à celles qui ne sont pas couvertes par le logiciel « Demandes RH ». Les étapes mises en évidence en couleur font l'objet d'une analyse détaillée, portant à la fois sur les délais observés, les principales complexités propres à chacune d'elles ainsi que les limites des outils informatiques utilisés.

Délais globaux

Comme l'illustre la figure 2, le délai moyen observé entre la demande d'évaluation du cahier des charges par le service recruteur et la validation de la nomination par le Conseil administratif s'élève à 172 jours. Ce délai a été calculé par la Cour sur la base du test de détail réalisé sur un échantillon de dossiers de recrutement. Il repose sur l'analyse de 56 dossiers, sur les 64 examinés par la Cour. Huit dossiers n'ont pas pu être intégrés au calcul en raison d'informations incomplètes, principalement liées à leur ancienneté. L'absence de certaines données ne permettait pas de reconstituer l'ensemble du processus de recrutement et, par conséquent, de calculer un délai global fiable pour ces dossiers. Afin d'alléger la lecture du présent rapport, les détails méthodologiques de chaque délai sont exposés dans une annexe.

Illustration 7 - Quel est un délai de recrutement « optimal » ?

Il est difficile d'établir un standard concernant un délai de recrutement optimal servant de référence afin de déterminer si un processus peut être considéré comme court ou long. En effet, la durée d'un recrutement dépend de nombreux facteurs, notamment le secteur d'activité, les pénuries de personnel ou encore les niveaux de responsabilités. Néanmoins, plusieurs organismes proposent des repères permettant d'apprécier l'efficacité d'un processus de recrutement.

À titre d'exemple, Fed Group⁴⁰ estime qu'en Suisse, le délai moyen de recrutement se situe entre quatre et cinq semaines. L'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)⁴¹ a défini un objectif de dix semaines entre la publication de l'annonce et l'acceptation de l'offre par le candidat. Cet indicateur, intégré à son processus de recrutement, vise à concilier efficacité et qualité du recrutement. Enfin, selon une étude menée par Robert Walters Suisse⁴², 39 % des professionnels suisses considèrent qu'un processus de recrutement idéal devrait durer entre trois et quatre semaines.

⁴⁰ Fed Group. *Recrutement en urgence : comment accélérer vos recrutements ?* Disponible sur <https://www.fed-group.ch/fed-group/recruteurs/recrutement-en-urgence> (consulté le 29 juillet 2026).

⁴¹ École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), *Processus commun de recrutement*, version décembre 2025, p. 3 disponible sur <https://www.epfl.ch/campus/services/people-experience/wp-content/uploads/2025/07/Process-commun-recrutement-EPFL.pdf> (consulté le 29 juillet 2026).

⁴² Robert Walters Switzerland. *How a lack of reactivity from companies can harm their hiring process*, disponible sur <https://www.robertwalters.ch/en/insights/hiring-advice/blog/how-a-lack-of-reactivity-from-companies-can-harm-their-hiring-process.html> (consulté le 29 juillet 2026).

Le logiciel « Demandes RH » ne permet actuellement pas de relier l'ensemble des étapes du processus de recrutement. Il n'est ainsi pas en mesure de produire automatiquement un indicateur du délai global du processus de recrutement, depuis l'analyse du besoin exprimé par le service recruteur jusqu'à la validation de la nomination par le Conseil administratif. Le calcul du délai global a donc nécessité une reconstitution manuelle des différentes étapes à partir des informations disponibles dans les dossiers.

Cette limitation met en évidence l'absence d'une vision d'ensemble du processus de recrutement, alors même que le suivi du délai global devrait être un indicateur clé de pilotage. En effet, disposer d'une mesure fiable et continue de ce délai permet non seulement d'identifier les étapes générant des ralentissements, mais également d'évaluer l'efficacité du processus dans son ensemble et de soutenir une démarche d'amélioration continue. À ce sujet, la norme ISO 30405:2023 recommande le suivi d'indicateurs de performance couvrant l'ensemble du processus de recrutement, dont le délai global de recrutement, afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience du processus. Les aspects de pilotage sont traités plus en détail dans le constat 5.

Illustration 8 - Les risques d'un processus de recrutement trop long

Les processus de recrutement trop longs constituent un risque stratégique et opérationnel pour les entreprises, car ils favorisent la perte des meilleurs candidats au profit d'employeurs plus réactifs. Selon une étude menée par Robert Half⁴³, cabinet international spécialisé dans le recrutement et les solutions en ressources humaines, les principaux facteurs de frustration des candidats sont les retours tardifs, les décisions retardées et le manque de communication. Plus de la moitié des candidats (58 %) perdent tout intérêt pour un poste lorsque le processus s'éternise, l'étude de Robert Walters Suisse citée dans le précédent encadré indique que 51% des professionnels suisses déclarent perdre leur intérêt lorsque le processus de recrutement dépasse quatre semaines.

En conséquence, les organisations peinent à pourvoir leurs postes, ce qui peut réduire leur productivité, accroître la charge de travail des équipes en place et nuire à leur compétitivité. L'optimisation des processus de recrutement apparaît ainsi comme un levier essentiel pour attirer et retenir les talents.

Évaluation du cahier des charges

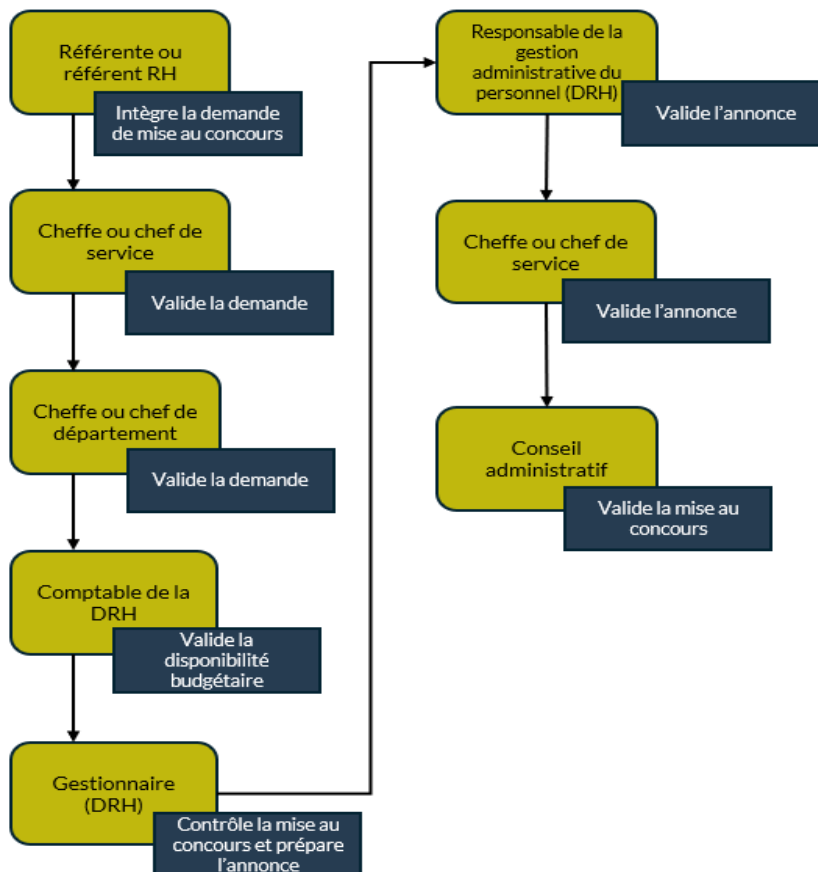
Une première complexité du processus apparaît lors de cette étape. En effet, lors de l'analyse du cahier des charges, une fois celui-ci revu par les analystes de fonctions et validé par le service recruteur, il est de nouveau transmis à la DRH afin que la pénibilité de la fonction soit évaluée. Cette étape interroge, car elle est absente de la directive et pourrait être réalisée simultanément à l'analyse du cahier des charges, ce qui permettrait d'éviter un aller-retour supplémentaire entre le service recruteur et la DRH.

⁴³ Organisator (2018). *Des processus de recrutement trop longs mettent en péril la pérennité des entreprises*. Disponible sur : <https://www.organisator.ch/fr/ressources-humaines/hrm/2018-03-06/zu-lange-rekrutierungsprozesse-gefaehrden-die-zukunftsfaehigkeit-von-unternehmen/> (consulté le 16 juillet 2026).

Mise au concours

La mise au concours est la première étape nécessitant de multiples validations, schématiquement celles-ci sont les suivantes :

Figure 3 : Circuit de validation d'une mise au concours



Source : Logiciel métier de la Ville de Genève, 2026
Analyse : Cour des comptes, 2026

Certains services interrogés estiment que ces nombreuses validations impactent négativement le délai de la mise au concours et sont inutiles. Plus particulièrement, la validation de la mise au concours par le Conseil administratif s'avère redondante et peut allonger inutilement les délais de recrutement. En effet, toute vacance de poste résulte soit du départ d'un membre du personnel (démission, changement d'affectation, licenciement ou départ à la retraite), soit de la création d'un nouveau poste approuvée dans le cadre du budget. Dans les deux cas, le poste concerné a déjà fait l'objet d'une décision préalable : soit il s'agit d'un poste existant inscrit à l'effectif, soit d'un poste nouvellement créé et validé lors de l'adoption du budget de l'année. Dès lors, la validation par le Conseil administratif de la mise au concours d'un poste déjà autorisé ne constitue pas une décision supplémentaire nécessaire, mais une étape procédurale redondante qui retarde le lancement du recrutement sans apporter de valeur ajoutée. De plus, l'ordre du jour de chaque séance hebdomadaire du Conseil administratif doit être établi une semaine avant sa tenue. Il en résulte que, sur les 26 jours calculés, une période incompressible de sept jours est comprise, durant laquelle le dossier ne fait l'objet d'aucun traitement.

À des fins de comparaison, la Cour s'est notamment entretenue avec la Ville de Vernier. Au sein de celle-ci, dans le cadre des ressources allouées par les autorités, le service des ressources humaines procède à la mise au concours des postes. Aucune approbation du Conseil administratif n'est nécessaire pour publier l'annonce du poste, préalablement validé par les autorités. Les conseillères administratives ou conseillers administratifs en charge du département concerné peuvent être amenés à valider l'analyse des besoins afin d'évaluer la pertinence de la pérennisation du poste ou la nécessité de sa transformation.

Recrutement

Une source d'inefficience réside dans les outils à disposition pour gérer la phase de recrutement. La Ville de Genève ne dispose pas encore d'une interface permettant aux candidats de postuler directement et ainsi de suivre le processus de recrutement dans sa globalité. Pour permettre aux personnes de postuler, deux canaux sont privilégiés, une adresse électronique du service et une plateforme externe. Cette coexistence de plusieurs canaux de réception entraîne un tri manuel des candidatures par les membres du personnel en charge du recrutement, ce qui alourdit les tâches administratives, augmente le risque d'erreurs ou d'omissions et réduit l'efficacité globale du processus.

La Ville de Lancy et l'État de Genève disposent d'une plateforme où les candidates et les candidats peuvent déposer leur dossier et remplir certains champs relatifs à leurs postulations.

Illustration 9 - L'importance des outils intégrés

Stone, Deadrick, Lukaszewski et Johnson (2015)⁴⁴ expliquent que les technologies transforment profondément la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement. Les auteurs montrent que l'intégration d'outils numériques permet d'automatiser les tâches administratives, de centraliser les informations sur les candidats, d'améliorer la communication entre les parties prenantes et de faciliter une prise de décision fondée sur les données. Ils soulignent également qu'un système intégré contribue à rendre le processus de recrutement plus efficace, plus rapide et plus cohérent, tout en améliorant l'expérience des candidats et des recruteurs.

De plus, l'intérêt d'un outil intégré réside également dans sa capacité à structurer le processus de recrutement. Un tel outil peut mettre à disposition des modèles de documents directement utilisables et liés au recrutement en cours (grille de sélection, compte-rendu d'entretien, test, etc.), assurer leur archivage, automatiser certains contrôles (notamment en lien avec l'adresse fournie et la zone de domiciliation) avant le passage à la phase suivante, centraliser les dossiers de candidature et suivre leur avancement en temps réel. Cette intégration limite les oublis, réduit les risques d'erreur, harmonise les pratiques entre recruteurs et garantit une meilleure traçabilité des décisions. Elle permet ainsi non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi de renforcer la conformité des recrutements aux procédures internes et aux exigences réglementaires.

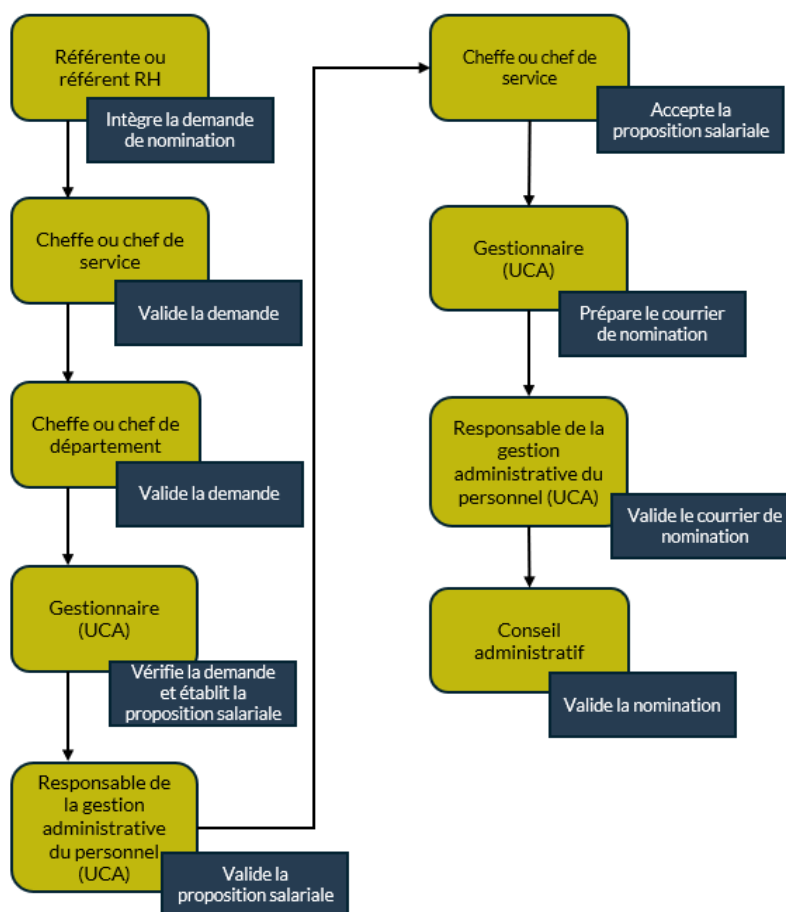
⁴⁴ Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2015). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.

Nomination

Circuit de validation

La nomination est la seconde étape nécessitant de multiples validations dans le logiciel métier, schématiquement celles-ci sont les suivantes :

Figure 4 : Circuit de validation d'une nomination



Source : Logiciel métier de la Ville de Genève, 2026

Analyse : Cour des comptes, 2026

Il apparaît que les documents composant le dossier de nomination⁴⁵ peuvent faire l'objet de plusieurs vérifications successives. Une première vérification est réalisée par la référente ou le référent RH, en lien direct avec la personne retenue, afin de s'assurer de la conformité du dossier avant son intégration dans le logiciel métier. Lors de plusieurs entretiens, certains RRHD ont indiqué procéder à une seconde vérification, centrée sur la complétude du dossier. Enfin, les membres de l'UCA effectuent une troisième vérification de cette complétude, d'une part pour établir la proposition salariale et, d'autre part, pour préparer le courrier de nomination destiné au Conseil administratif. Cette succession de trois contrôles est susceptible de générer des inefficiences et d'allonger les délais de traitement de cette étape.

⁴⁵ Les documents composant le dossier de nomination sont listés dans le chapitre 3.2.3.

De plus, comme le montre le schéma ci-dessus, le dossier est traité à deux reprises par l'UCA : une première fois pour la vérification de la demande et l'établissement de la proposition salariale, puis une seconde fois pour la préparation du courrier de nomination. Cette séquence entraîne une reprise du dossier par le même intervenant, ce qui peut générer des manipulations administratives supplémentaires.

Par ailleurs, de même que pour les mises au concours, la nomination doit être validée par le Conseil administratif. De ce fait, parmi les 44 jours de délai calculé, la même période incompressible de sept jours liée à l'établissement de l'ordre du jour est aussi comprise.

Au-delà des inefficiences potentielles liées aux validations successives, l'établissement de la proposition salariale constitue également un facteur de complexité durant l'étape de nomination.

Proposition salariale

Le processus de proposition salariale repose sur la directive générale relative à la fixation du traitement initial (VGE.09.09), ainsi que sur les documents remis par la candidate ou le candidat (CV, fichier détaillant les expériences professionnelles⁴⁶, certificats de travail). Lorsque le dossier de nomination est complété, celui-ci est transmis à l'UCA afin qu'un membre du personnel établisse la fixation du traitement initial. Il s'agit de déterminer le nombre d'annuités auxquelles la collaboratrice ou le collaborateur a le droit au regard de son expérience professionnelle. L'UCA a la charge de ce calcul uniquement pour les membres du personnel en contrat à durée indéterminée, les propositions salariales des auxiliaires sont traitées par l'unité des salaires de la DRH.

Pour un échantillon de dossiers de recrutement, la Cour a défini les annuités conformément à la directive relative à la fixation du traitement initial, sur la base des documents requis (CV et certificats de salaire). Les résultats obtenus ont ensuite été comparés aux propositions établies par l'UCA. Pour l'ensemble des dossiers examinés, la Cour est arrivée à des résultats différents de ceux de l'UCA. L'analyse de ces écarts met en évidence les éléments suivants :

1. La Ville de Genève applique un traitement différent selon que l'expérience professionnelle a été acquise dans le secteur public ou privé. Ainsi, pour une même fonction (par exemple chargée ou chargé de communication), l'expérience acquise dans le secteur privé n'est pas systématiquement comptabilisée à 100 %. Cette pratique ne figure toutefois pas explicitement dans la directive.
2. La directive distingue les « années d'expérience professionnelle dans un emploi similaire à celui proposé par l'Administration municipale » des « années d'expérience professionnelle dans un emploi jugé utile au poste », c'est-à-dire une expérience acquise dans une fonction dont les qualifications sont requises dans le cahier des charges du poste à pourvoir. Les expériences relevant d'un emploi similaire, correspondant au même métier et à un niveau de responsabilités comparable, sont prises en compte à 100 %. En revanche, les emplois jugés utiles sont valorisés selon trois niveaux :
 - 75 % pour une expérience dans le même métier ;

⁴⁶ Ce document est en place depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle directive en octobre 2025.

- 50 % pour une expérience dans le même domaine d'activité ;
- 25 % pour une expérience partiellement utile au poste.

Ces critères reposent sur une appréciation qualitative qui laisse une marge de subjectivité. Dès lors, deux personnes appliquant la directive sur la base des mêmes documents peuvent aboutir à des résultats différents (voir illustration 10). Afin de favoriser une application plus homogène, une des communes rencontrées a élaboré un document d'exemples illustrant les différentes catégories afin de minimiser le biais de subjectivité.

3. La directive prévoit que les années d'expérience acquises à un taux d'activité supérieur à 70 % sont prises en compte à 100 %, mais elle ne précise pas le traitement des expériences acquises à un taux inférieur. Une des communes rencontrées procède différemment en indiquant que les expériences à 80% et plus étaient prises en compte à 100 % et que celles inférieures à 80% étaient prises en compte à hauteur du taux d'activité.
4. La directive prévoit que les deux premières années d'expérience professionnelle acquises après l'obtention du diplôme sont prises en compte à 50 % lorsqu'il s'agit d'un emploi similaire à la fonction visée et à 25 % lorsqu'il s'agit d'un emploi jugé utile. En revanche, elle ne précise pas si cette réduction doit être cumulée avec les pondérations applicables aux catégories d'expérience (75 %, 50 % ou 25 %). Cette absence de précision peut conduire à des interprétations différentes et, par conséquent, à des calculs divergents.

Une grande majorité des services rencontrés indiquent que ce procédé est complexe et qu'il n'est pas toujours aisé d'expliquer aux candidates et aux candidats les calculs ayant mené à la détermination du nombre d'annuités, ceci malgré la directive expliquant le procédé. Si l'UCA assure la fixation du traitement initial, les services conservent la responsabilité de plusieurs aspects liés à ce processus. Dans un premier temps, les services concernés doivent rassembler l'ensemble des pièces et documents nécessaires au calcul de l'annuité de la candidate ou du candidat. Comme aucune plateforme n'existe entre la Ville de Genève et les candidates et les candidats, la personne retenue doit fournir les documents nécessaires à sa nomination par courrier électronique et le service recruteur doit les insérer manuellement dans « Demandes RH ». De plus, les propositions salariales ne sont pas effectuées dans « Demandes RH ». Celles-ci sont réalisées sur un fichier Excel et ajoutées manuellement dans le logiciel.

Par la suite, si une collaboratrice ou un collaborateur de l'UCA souhaite obtenir des précisions ou éclaircir un élément du dossier, il transmet sa demande au service compétent, qui se charge alors de prendre contact avec la candidate ou le candidat afin d'obtenir les informations complémentaires requises. Enfin, les services ont également pour mission de répondre aux éventuelles interrogations des candidates ou des candidats concernant le résultat du calcul.

Certains services rencontrés déplorent que l'UCA ne prenne pas en compte les compétences personnelles et spécifiques pourtant essentielles dans certaines fonctions afin de valoriser le salaire proposé. C'est notamment un aspect mis en avant dans l'article de Deborah L.Kerr (2021)⁴⁷, qui souligne que les compétences comportementales, les

⁴⁷ Kerr L. D., 2021, Guide to hiring success, Affintus.

aptitudes cognitives et les qualités personnelles sont des indicateurs importants de la réussite dans un poste et devraient être prises en compte au même titre que les qualifications et l'expérience. Un département rencontré a confirmé avoir été confronté à des désistements à la suite de propositions salariales jugées peu satisfaisantes.

Illustration 10 - Divergence dans les propositions salariales

Lors d'un processus de recrutement, une personne était disponible avant la date prévue de son entrée en fonction sur un poste fixe. Afin de répondre aux besoins opérationnels, elle a été engagée temporairement en qualité d'auxiliaire. La proposition salariale relative à cet engagement temporaire a été établie par l'unité salaire, tandis que celle concernant le poste fixe relevait de l'UCA. Il est apparu que la rémunération proposée pour l'engagement en qualité d'auxiliaire était supérieure à celle prévue pour le poste fixe, alors même que cette dernière avait déjà été communiquée à la personne retenue.

Afin de garantir la cohérence des conditions d'engagement, la proposition salariale pour le poste fixe a finalement été alignée sur celle accordée pour l'activité d'auxiliaire. La proposition finale retenue s'est ainsi révélée plus élevée que celle initialement prévue, ce qui a nécessité des explications auprès de la personne retenue et a placé les responsables du recrutement dans une situation délicate, alors même que l'issue demeurerait favorable à la personne retenue.

En résumé, le processus de fixation du traitement initial ne répond pas pleinement aux attentes de l'ensemble des services rencontrés. Sa complexité et ses critères étant questionnés. Toutefois, dans un souci de cohérence et d'équité, il apparaît nécessaire que cette mission demeure confiée à une unité centralisée, indépendante des services concernés. En effet, la Cour a pu échanger avec une autre entité publique où les propositions salariales sont établies de manière décentralisée. Il en est ressorti qu'un phénomène de surenchère salariale s'y était développé.

Outil informatique

Lors de la phase de nomination, certaines limitations de l'outil peuvent apparaître. Par exemple, dès lors que le cahier des charges est validé par la DRH, les services disposent de sept mois pour déposer une demande de nomination « normale ». Passé ce délai, une demande de nomination « simplifiée » doit être initiée. Celle-ci a les spécificités suivantes :

- La validation de la proposition salariale est réalisée par échange de courrier électronique entre l'UCA et les services et non pas dans « Demandes RH » ;
- Les rubriques prévues dans le dossier (notamment « CV », « lettre de motivation », « casier judiciaire », etc.) ne sont pas disponibles. Les services intégrant les documents en masse, aucune vérification visuelle ne permet dès lors de s'assurer que chaque rubrique est correctement renseignée et qu'aucun document attendu ne fait défaut ;
- Les services doivent lier manuellement les numéros de mise au concours et de cahier des charges afin d'assurer la traçabilité du recrutement. Sans cela, une recherche manuelle chronophage doit être effectuée.

Pour conclure, les analyses de la Cour mettent en évidence que les délais observés aux différentes étapes du processus de recrutement peuvent s'expliquer en partie par certaines complexités et les limites d'un outil informatique insuffisamment intégré. Ces facteurs sont susceptibles de générer des inefficiences qui allongent la durée globale du processus. Bien qu'il n'existe pas de standard universel permettant de définir un délai de recrutement optimal, les références présentées dans l'illustration 7 (page 44) mettent en évidence que la Ville de Genève se situe encore loin des délais mis en avant, y compris de l'objectif de 10 semaines fixé par l'EPFL.

4.5. Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement (constat 5)

Quel est le constat de la Cour ?

Le processus de recrutement n'est soumis à aucune activité de surveillance structurée permettant de s'assurer qu'il fonctionne comme prévu. Les rôles et responsabilités ne sont par ailleurs pas clairement définis.

Le processus de recrutement ne fait pas l'objet d'un pilotage fondé sur des indicateurs de performance. La capacité de la Ville à améliorer son processus est dès lors limitée.

Pourquoi ce constat est-il important ?

Un dispositif de surveillance est essentiel pour s'assurer de la conformité du processus ainsi que de l'efficacité des contrôles prévus dans le cadre du système de contrôle interne (SCI). Il aurait notamment permis de détecter les lacunes relevées dans le constat 2 ci-dessus et de prendre des mesures correctrices plus rapidement.

Au regard notamment des défis et enjeux liés au recrutement⁴⁸, la Ville doit engager une véritable démarche d'amélioration continue de son processus. Le suivi d'indicateurs de performance adaptés permet d'identifier des dysfonctionnements et des opportunités d'amélioration.

Ce qui appuie le constat de la Cour

Concernant la surveillance

La DRH est chargée de mettre en place un dispositif de contrôle interne couvrant les processus RH de la Ville de Genève⁴⁹. Elle a notamment élaboré une matrice de contrôles concernant le processus de recrutement qui répertorie, par étape, les risques opérationnels et les contrôles à réaliser. Selon le Codex SCI de la DRH, « *des contrôles de 2^e niveau⁵⁰ sont réalisés par le responsable du contrôle interne du département* ».

La Cour constate que ni le responsable du contrôle interne du DFEL ni la DRH ne réalise des contrôles de 2^e niveau sur le processus de recrutement. Les responsables de contrôle interne (ci-après : RCI) des autres départements n'ont pas non plus intégré les recrutements à leur plan de contrôle. Cela étant dit, les RCI ont intégré le processus de recrutement à leur projet de programme de contrôle en communs. Des contrôles sont ainsi prévus sur les recrutements en 2027 et 2029. La nature et l'étendue des contrôles n'ont pas encore été déterminées.

⁴⁸ Voir le chapitre 3.3 à ce sujet.

⁴⁹ Selon l'article 5, alinéa 2, règlement relatif au système de contrôle interne en Ville de Genève, adopté par le Conseil administratif le 18 mai 2022.

⁵⁰ Dans le cadre du SCI, les contrôles de 2^e niveau sont réalisés par une personne/fonction indépendante du processus opérationnel et visent à s'assurer que les règles ont bien été respectées et que les contrôles (de 1^{er} niveau) sont efficaces.

La Cour relève par ailleurs que la répartition des rôles et responsabilités en matière de surveillance manque de clarté. Certains RCI soutiennent que la DRH est l'acteur logique et compétent pour réaliser des contrôles de 2^e niveau. La DRH considère quant à elle ne pas avoir comme prérogative le contrôle/la surveillance de la bonne application de la directive générale par les services. Ces contrôles sont, selon elle, du ressort de chaque département, par le biais des RCI.

La Cour constate enfin que la matrice de contrôle n'a pas encore été mise à jour, pour tenir notamment compte de l'entrée en vigueur des nouvelles directives générales sur le recrutement.

Concernant le pilotage

En matière de recrutement, le bilan social 2025 présente les indicateurs suivants :

- Répartition des engagements annuels par département, par genre (homme/femme) et par statut (employé/auxiliaire) ;
- Évolution des engagements de demandeuses et de demandeurs d'emploi par statut (employé/auxiliaire) et sur la période 2021-2025.

La directive générale relative au processus de recrutement d'employées ou employés en Ville de Genève (VGE.09.018.v1) exige du département ou service recruteur qu'il soit en mesure de renseigner la DRH de tous les recrutements effectués en cours d'année en précisant :

- Le nombre de candidatures internes reçues (H/F) ;
- Le nombre de candidatures externes reçues (H/F) ;
- Le nombre d'entretiens d'embauches effectués sur candidatures internes (H/F) ;
- Le nombre d'entretiens d'embauches effectués sur candidatures externes (H/F) ;
- Le sexe de la personne nommée.

En 2022, la DRH a fait remonter plusieurs préoccupations des directions des départements et des services en matière de recrutement. Elle a également proposé des actions concrètes pour répondre à ces préoccupations et notamment optimiser le processus de recrutement. Certaines ont été acceptées et ont été (ou seront) mises en œuvre (voir constat 1).

La Cour constate qu'il n'existe pas de mécanisme de pilotage structuré du processus de recrutement. Le travail réalisé en 2022 est intéressant, mais il n'est pas mis à jour périodiquement. La DRH ne dispose pas d'un tableau de bord « recrutement » composé d'indicateurs adaptés et mesurés régulièrement. L'encadré ci-dessous présente quelques exemples d'indicateurs que la DRH pourrait suivre dans le but de suivre et d'améliorer le processus de recrutement.

Illustration 11 – Exemples d’indicateurs pour mesurer la performance du processus de recrutement

La littérature professionnelle consultée par la Cour propose notamment les indicateurs ci-dessous⁵¹.

Délais moyens de recrutement : il peut être calculé pour l’ensemble de la Ville ou pour une catégorie de poste (par exemple, postes clés ou sensibles).

Coût global par recrutement : il s’obtient en divisant le coût total du recrutement par le nombre de recrutements. Le coût total inclut les salaires des collaboratrices et collaborateurs participant aux recrutements et les coûts des éventuels mandats de tiers.

Taux de recrutements internes : ce taux correspond au nombre de recrutements internes divisés par le nombre de recrutements total.

Taux de rétention après deux ans : il peut être calculé en divisant le nombre de personnes recrutées sur une période et encore en poste deux ans plus tard (après la période d’essai) par le nombre total de personnes recrutées sur cette même période.

Attractivité employeur : l’attractivité employeur peut se mesurer au travers de plusieurs indicateurs, tels que le nombre de candidatures, le taux d’acceptation et de refus des offres. Il peut également se fonder sur des enquêtes de satisfaction menées auprès des collaboratrices et collaborateurs nouvellement recrutés.

Taux d’adéquation des recrutements aux besoins : cet indicateur peut se mesure par des enquêtes auprès des responsables hiérarchiques ou à partir des entretiens d’évaluations des nouvelles recrues.

Pour aller plus loin, les normes ISO/TS 30407 :2017 et ISO/TS 30411 :2018 fournissent des méthodes respectivement pour calculer le coût par recrutement et la qualité du recrutement.

⁵¹ Source : Le grand livre du recrutement, Alain Gavand, 2^e édition, juin 2025.

5. Recommandations

À l'issue de l'audit, force est de constater que le processus de recrutement en Ville de Genève présente des faiblesses importantes, que ce soit en matière de gestion opérationnelle (constats 2 et 3), d'organisation (constat 4) ou encore de gouvernance (constat 5).

Certaines de ces faiblesses sont persistantes, puisqu'elles avaient déjà fait l'objet de recommandations de la Cour en 2010⁵². Il s'agit notamment des pratiques hétérogènes en matière de sélection des dossiers de candidatures, du manque d'encadrement concernant la vérification des antécédents, de la faible valeur ajoutée de certaines étapes de validation ou encore de la complexité du processus de fixation du traitement initial.

Pour répondre aux faiblesses identifiées, la Cour a émis neuf recommandations qui sont présentées en détail dans les chapitres suivants et qui ont été regroupées selon trois « leviers d'action » :

- Diriger et harmoniser les pratiques des recruteurs (chapitre 5.1) ;
- Simplifier et optimiser le processus de recrutement (chapitre 5.2) ;
- Assurer l'amélioration continue du processus de recrutement (chapitre 5.3).

Tableau 6 : Vue synthétique des recommandations de la Cour par levier d'action



Source : Cour des comptes, 2026

Globalement, la mise en œuvre de ces recommandations doit permettre à la Ville de Genève de gagner en maturité dans la gestion de ses recrutements et des risques associés. Consciente du travail important à réaliser et des ressources limitées de la DRH, la Cour encourage la Ville à étudier l'opportunité de constituer un groupe de travail interdépartemental, piloté par la DRH, et à lui allouer les ressources nécessaires. Ceci constitue le facteur clé de succès pour déployer efficacement les recommandations de la Cour et améliorer durablement le processus de recrutement de la Ville.

⁵² Rapport n°26 de la Cour « Audit de gestion relatif au processus de recrutement en Ville de Genève ».

5.1. Diriger et harmoniser les pratiques des recruteurs

Un processus de recrutement fortement décentralisé doit reposer sur un socle normatif solide, précis et suffisamment contraignant, afin de couvrir efficacement les risques. La mise en œuvre des recommandations ci-dessous contribuera à renforcer et à clarifier les directives générales relatives au processus de recrutement en Ville de Genève. Il s'agira également de garantir une documentation de qualité pour justifier l'ensemble des recrutements.

Recommandation n°1 :

Priorité : Très élevée ⁵³

Formaliser et conserver la justification des choix de recrutement

Cette recommandation est liée aux constats 2 « Une justification insuffisante du choix de la personne retenue » et 3 « Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables ».

La Cour recommande à la DRH, en collaboration avec les RRHD, de déterminer la documentation minimale qui doit systématiquement être conservée par les services recruteurs pour étayer leurs décisions de recrutement (postes fixes et temporaires). Il est essentiel que cette documentation soit conforme au cadre légal en vigueur⁵⁴ et permette de constater que :

- L'ensemble des dossiers de candidatures ont été traités et évalués selon des critères objectifs et uniformes ;
- L'ensemble des candidates et candidats sélectionnés ont été reçus en entretien et, le cas échéant, ont passé des tests ;
- Les critères et les décisions qui ont mené au choix final de la candidate ou du candidat sont clairs, transparents et partagés par les membres du comité de recrutement.

Cette documentation minimale et obligatoire devra être communiquée aux services recruteurs.

Des contrôles de premier niveau devront être mis en place afin de s'assurer que la documentation exigée est bien utilisée et conservée pour l'ensemble des recrutements en Ville de Genève.

Modalités possibles :

- S'inspirer des bonnes pratiques présentées dans l'illustration 1, page 31 ;
- Élaborer une documentation minimale suffisamment claire et illustrée pour guider les services recruteurs, tout en leur laissant une marge de manœuvre pour l'adapter et intégrer leurs propres critères ;
- Centraliser et archiver la documentation justifiant les recrutements (en format électronique) au niveau des départements, pour en faciliter le contrôle ;
- Attribuer la responsabilité des contrôles aux départements (RRHD) ;

⁵³ La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre permettra d'améliorer significativement la qualité des dossiers de recrutements et de prémunir la Ville contre les dégâts d'image et d'éventuelles contestations. Elle contribuera également à l'harmonisation des pratiques entre les départements et services recruteurs.

⁵⁴ Par exemple : loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD) et loi sur les archives publiques (LArch).

- Proposer un accompagnement aux services recruteurs, par exemple au moyen de formations internes.

Livrables :

- Directives générales relatives au processus de recrutement amendées ;
- Documentation harmonisée et obligatoire (par exemple, modèles de grille d'évaluation, de tableau récapitulatif après entretiens, de rapport de sélection ou de résumé argumentatif) ;
- Dispositif de contrôle déployé par les RRHD.

Avantages attendus :

- Démontrer que les recrutements sont conformes aux exigences légales et aux bonnes pratiques applicables ;
- Mettre en conformité le processus de recrutement avec les directives générales ;
- Diminuer le risque réputationnel et le risque d'inégalité de traitement ;
- Harmoniser les pratiques des départements et services recruteurs.

Recommandation 1 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La Directive générale relative au processus de recrutement sera amendée afin d'intégrer une obligation d'utilisation des supports mis à disposition par la DRH, qui permettront aux recruteurs de justifier leurs décisions de recrutement.

Dans l'attente de cette modification, l'obligation de conservation des documents ayant fondé le choix de la candidate ou du candidat étant déjà prévue au point 6.2.1 de la Directive relative au recrutement, un rappel de cette obligation sera adressé aux services et départements afin d'en garantir le respect systématique.

Les RCI définiront les contrôles devant être effectués par les départements dans ce cadre.

Recommandation n°2 : Renforcer la gestion des liens d'intérêts

Priorité : **Élevée⁵⁵**

Cette recommandation est liée au constat 3 « Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables ».

La Cour recommande à la DRH d'exiger que les membres des comités de recrutement confirment systématiquement et le plus tôt possible l'absence (ou la présence) de lien d'intérêts avec les candidates et candidats. Ce sujet devra également être abordé avec les candidates et candidats lors de l'entretien d'embauche.

Il s'agira enfin de définir clairement la procédure à suivre lorsque des liens d'intérêts sont déclarés, les mesures à mettre en place et la documentation nécessaire.

⁵⁵ La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre contribuera à clarifier la gestion des liens d'intérêts dans le cadre des recrutements et à améliorer l'efficacité du processus.

Modalités possibles :

- Répondre aux questions suivantes :
 - Qui sont les personnes qui doivent être informées de l'existence d'un lien d'intérêts ?
 - Quelles mesures peuvent être envisagées en fonction du niveau de risque de conflit d'intérêts ?
 - Qui sont les personnes qui doivent déterminer les mesures à prendre ?
 - De quelle manière le suivi et la résolution de ces cas doivent-ils être documentés ?
- Créer un formulaire « évolutif » centralisant les déclarations des membres du comité de recrutement et des candidates et candidats, ainsi que les éventuelles décisions prises et actions mises en œuvre ;
- Ajouter une fonctionnalité dans « Demandes RH » qui permette de documenter les faits et les décisions, voire de bloquer le processus tant que les validations adéquates n'ont pas été reçues ;
- Intégrer ces éléments dans la documentation obligatoire qui sera déployée dans le cadre de la recommandation n°1.

Livrables :

- Directives générales relatives au processus de recrutement amendées ;
- Nouveau formulaire de déclaration des liens d'intérêts.

Avantages attendus :

- Diminuer les risques de conflits d'intérêts dès lors que le processus est clairement défini et communiqué ;
- Améliorer l'efficacité du processus de recrutement.

Recommandation 2 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La recommandation est acceptée. Un nouveau formulaire sera établi et les modifications nécessaires seront apportées aux deux directives générales relatives au processus de recrutement.

Recommandation n°3 : Clarifier le système de mise au concours interne

Priorité : Très élevée⁵⁶

Cette recommandation est liée au constat 3 « Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables ».

La Cour recommande au CA, avec l'appui de la DRH, d'examiner la pertinence du caractère exceptionnel d'une mise au concours interne au sens du statut du personnel. Le cas échéant, la Cour encourage le CA à proposer une modification du statut du personnel.

Il conviendra de définir des critères clairs et transparents permettant de déterminer dans quels cas une mise au concours interne peut être autorisée, qu'elle ait ou non un caractère exceptionnel.

La Cour recommande au CA de définir également des critères afin d'encadrer la possibilité de pourvoir un poste sans mise au concours, prévue dans le projet de modification de l'article 26 du statut du personnel⁵⁷.

Enfin, les règles et critères à appliquer seront communiqués aux départements et services recruteurs. Les rôles et responsabilités en matière de prise de décision, ainsi que les modalités de formalisation et de conservation des décisions seront précisées.

Modalités possibles :

- Échanger avec d'autres administrations publiques sur cette thématique. Par exemple, la Confédération a déterminé les cas dans lesquels une mise au concours publique n'est pas nécessaire⁵⁸;
- Analyser les cas de mise au concours interne à la Ville, afin de déterminer les critères à établir. Par exemple, en lien avec l'illustration 3 (page 35), le fait qu'une première mise au concours publique n'ait pas permis de recrutement pourrait être un critère justifiant une mise au concours interne ;
- Intégrer les principes et les règles définis dans le statut du personnel.

Livrables :

- Règles et critères autorisant la mise au concours interne à la Ville et, le cas échéant, la dispense de mise au concours ;
- Projet de modification du statut du personnel.

Avantages attendus :

- Améliorer la transparence et l'efficacité du processus de recrutement ;
- Maîtriser mieux le risque d'inégalité de traitement et de népotisme.

⁵⁶ La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre permettra de remédier à une situation fortement problématique et risquée. D'une part, les mises au concours ne présentent pas un caractère exceptionnel, ce qui constitue une non-conformité et augmente les risques d'inégalité de traitement. D'autre part, elles sont chronophages pour les recruteurs alors qu'ils ont déjà fait leur choix (publication d'une annonce, tri des dossiers, réception des candidats, etc.).

⁵⁷ Pour plus d'informations, voir chapitres 4.1 et 4.3.

⁵⁸ Voir l'article 22 de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers, 172.220.111.3).

Recommandation 3: ☒ acceptée ☐ refusée

Position du CA :

Le projet de modification de l'art. 26 Statut validé par le Conseil administratif, qui a fait l'objet d'un protocole d'accord avec les partenaires sociaux, entrera en vigueur dès son adoption par le Conseil municipal.

Ainsi, les critères permettant de pourvoir un poste sans mise en concours seront les suivants :

« Une mise au concours n'est pas nécessaire si la nomination vise un membre du personnel engagé en qualité d'auxiliaire au sein de la Ville de Genève sur le même cahier des charges durant deux ans, sans discontinuer ».

Par ailleurs, la directive relative au recrutement précise qu'une mise au concours interne ne peut être envisagée que si la classification du poste est inférieure à la classe N de l'échelle des traitements. Elle sera amendée afin d'intégrer la condition cumulative suivante :

- le profil interne identifié emporte la conviction du recruteur sur la base d'entretiens en période d'essai ou périodiques favorables.

Dans l'attente de cette modification, un rappel de la condition selon laquelle les mises au concours internes ne peuvent être envisagées que pour des postes inférieurs à la classe N de l'échelle des traitements sera adressé aux services et départements afin d'en garantir le respect systématique.

Recommandation n°4 :

Priorité :	Moyenne ⁵⁹
------------	-----------------------

Préciser les attentes et les exigences relatives au processus de recrutement

Cette recommandation est liée au constat 3 « Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables ».

La Cour recommande à la DRH de préciser certaines attentes et exigences applicables aux recrutements par les services et qui n'ont pas fait l'objet d'une recommandation dédiée. Ces précisions pourront être apportées dans les directives générales y relatives. Elles porteront a minima sur les points suivants :

- Analyse du besoin : mettre à disposition des modèles ou méthodes pour réaliser une analyse des besoins utile et recommander leur utilisation ;
- Publication des annonces : encadrer l'utilisation de la mention « le poste sera vraisemblablement repourvu dans le cadre du service » et fixer un délai minimal de postulation obligatoire pour toute inscription publique. Il conviendra également de rappeler aux départements et services recruteurs l'obligation de publication des annonces sur Jobup.ch ;
- Documents probants à conserver : préciser les documents devant être conservés pendant cinq ans pour justifier le choix de la candidate ou du candidat retenu (et qui seront définis dans le cadre de la recommandation n°1) ;
- Composition des comités de recrutement : fixer les règles à considérer pour la composition des comités de recrutement. Certaines pratiques doivent être formellement proscrites, notamment la conduite des entretiens d'embauche par une seule personne ;
- Vérification des antécédents : préciser dans quels cas de figure une vérification des antécédents est nécessaire, voire obligatoire, et comment celle-ci doit être réalisée et documentée.

Modalités possibles :

- Analyse des besoins, composition des comités de recrutement, gestion des liens d'intérêts : s'inspirer des pratiques intéressantes mises en place dans certains départements et services (voir le constat 3) ;
- Documents probants à conserver : s'assurer que les durées de conservation définies sont conformes au cadre légal en vigueur (par exemple, LIPAD et LArch)
- Vérification des antécédents : définir une liste de fonctions sensibles pour lesquelles une vérification doit systématiquement être réalisée ;
- Vérification des antécédents : étudier l'opportunité d'externaliser ces analyses.

Livrables :

- Directives générales relatives au processus de recrutement amendées.

⁵⁹ La priorité de cette recommandation est moyenne, car sa mise en œuvre permettra d'améliorer les directives générales relatives au processus de recrutement. Elle contribuera à rendre certains éléments plus contraignants, afin de mieux maîtriser les risques associés et harmoniser les pratiques au sein de la Ville.

Avantages attendus :

- Renforcer le processus de recrutement ;
- Harmoniser les pratiques au sein de la Ville ;
- Mitiger les risques de faux certificats, diplômes, etc ;
- Renforcer l'objectivité et l'égalité de traitement dans les recrutements.

Recommandation 4: ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La recommandation relative à la fixation d'un délai minimum obligatoire de postulation dans le cadre des mises au concours publiques est acceptée et la directive sera amendée en ce sens.

Il en va de même s'agissant des documents probants et des durées de conservation. La directive sera également adaptée afin d'intégrer les nouveaux documents devant être conservés conformément à la recommandation n° 1. Pour le surplus, les précisions relatives aux documents déjà requis et conservés figurent au chapitre 6 de la directive. Celles-ci seront rappelées aux Départements et Services.

Concernant la composition des comités de recrutement, la diversité des métiers et des profils recherchés implique de préserver une certaine marge de manœuvre au bénéfice des recruteurs. Des bonnes pratiques relatives à la composition des comités ainsi qu'à la conduite des entretiens de recrutement seront toutefois élaborées et diffusées à l'ensemble des services et départements.

Il est rappelé que le processus de recrutement repose sur l'expertise des professionnelles et professionnels des ressources humaines, qui déterminent, selon les circonstances, les vérifications nécessaires concernant les informations fournies par les candidates et candidats. Les vérifications jugées nécessaires peuvent ensuite être effectuées à l'interne ou être externalisées. L'introduction de vérifications systématiques de l'ensemble des informations fournies par les candidates et candidats aurait pour effet de rallonger significativement les délais de recrutement. Cela étant, la directive sera adaptée afin de rendre obligatoire le contrôle des références. Une réflexion sera par ailleurs menée afin d'étudier l'opportunité d'instaurer des contrôles systématiques des informations transmises par les candidates et candidats. L'administration cantonale sera sollicitée dans ce cadre au sujet du projet pilote mené en son sein.

Les RRHD établiront un formulaire d'analyse des besoins, sur la base de celui utilisé par le DSSP. Celui-ci sera mis à disposition sur l'intranet et complètera les outils à disposition des services et départements.

Un rappel sera fait aux services et départements concernant l'obligation de publier les annonces sur la plateforme jobup.ch.

Enfin, l'utilisation de la mention « le poste sera vraisemblablement repourvu dans le cadre du service » dans le cadre de mises au concours publiques sera désormais proscrite.

5.2. Simplifier et optimiser le processus de recrutement

Face à la pénurie de main-d'œuvre dans certaines fonctions et à la réactivité accrue du secteur privé, la Ville doit optimiser son processus de recrutement afin de rester compétitive et attractive. Cela passe notamment par une plus grande rapidité dans les engagements, la modernisation de ses outils informatiques et la simplification de ses processus.

Recommandation n°5 :

Priorité :	Très élevée ⁶⁰
------------	---------------------------

Faire évoluer rapidement les outils informatiques

Cette recommandation est liée aux constats 2 « Une justification insuffisante du choix de la personne retenue », 3 « Des pratiques de recrutement hétérogènes et critiquables », 4 « Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés » et 5 « Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement ».

La Cour recommande à la DRH, avec le soutien du CA délégué en charge des RH, de mettre en place un outil informatique intégré afin de permettre le suivi de chaque recrutement dans sa globalité, à savoir de l'analyse du besoin à l'intégration de la candidate ou du candidat retenu.

Cet outil devra permettre a minima de :

- Documenter l'ensemble des étapes du processus de recrutement. En particulier, il s'agira de pouvoir intégrer au dossier les documents justifiant le choix du candidat retenu et assurant ainsi la traçabilité de la décision de recrutement ;
- Créer un point d'entrée unique pour les candidates et candidats qui pourront, directement dans l'outil, saisir les informations requises et transmettre leur dossier de candidature ;
- Conserver les documents relatifs au recrutement pendant la durée définie par les directives générales, avec une gestion appropriée des délais de conservation ;
- Dématérialiser certains modèles et check-lists, afin de faciliter le travail des services recruteurs et de la DRH (par exemple, pour l'élaboration des propositions salariales) ;
- Mettre en place des indicateurs de suivi et de pilotage, permettant notamment de mesurer les délais de recrutement et d'analyser les différentes étapes du processus (en lien avec la recommandation n°9) ;
- Mettre en place des contrôles semi-automatiques, voire automatiques et possiblement bloquants, sur certaines activités clés (en lien avec la recommandation n°8).

⁶⁰ La priorité de cette recommandation est très élevée, car sa mise en œuvre permettra d'améliorer significativement l'efficacité et la rapidité du processus de recrutement, ainsi que « l'expérience » des candidates et candidats. Elle contribuera également à renforcer la traçabilité, la transparence et la conformité des recrutements de la Ville.

Modalités possibles :

- Analyser les outils intégrés disponibles sur le marché, tels que les « *Applicant Tracking System*⁶¹ ». La Ville pourrait se rapprocher des entités publiques genevoises qui ont déjà implémenté de tels outils ou qui ont prévu de le faire (par exemple, l'office du personnel de l'État de Genève) ;
- Analyser l'impact d'un tel outil sur les autres prestations RH ainsi que l'opportunité d'entreprendre une transition numérique plus large (et non pas limitée au processus de recrutement) ;
- Définir des rôles et niveaux d'accès adaptés et les revoir périodiquement.

Livrables :

- Projet de mise en place du nouvel outil ;
- Plan de déploiement et feuille de route.

Avantages attendus :

- Réduire les délais de recrutement
- Renforcer la traçabilité du processus de recrutement et de son pilotage ;
- Uniformiser les pratiques au sein de la Ville ;
- Améliorer la centralisation de l'information ;
- Fluidifier le processus en réduisant les saisies manuelles.

Recommandation 5 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

Selon accord de la direction du Département de la culture et de la transition numérique (DCTN), cette recommandation devrait être attribuée à la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC). La position du DCTN est la suivante :

« Le projet visant à l'acquisition d'un outil informatique gérant le processus de recrutement devrait démarrer avant la fin de cette législature, sous réserve des ressources financières et humaines nécessaires, ainsi que des arbitrages relatifs à la priorisation des projets à conduire dans le domaine informatique ».

⁶¹ « Un ATS est une application logicielle destinée aux ressources humaines (RH) qui permet aux entreprises de gérer les tâches de recrutement et d'embauche de manière digitale ». Source : <https://www.sap.com/canada-fr/resources/what-is-an-applicant-tracking-system>.

Recommandation n°6 :

Priorité :	Élevée ⁶²
------------	----------------------

Simplifier les circuits de validation du processus de recrutement

Cette recommandation est liée au constat 4 « Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés ».

La Cour recommande à la DRH, en collaboration avec les RRHD, de revoir les circuits de validation nécessaires lors des étapes du processus de recrutement. Il s'agira de soumettre au Conseil administratif une analyse traitant notamment des opportunités suivantes :

- Réduire le nombre de validations consistant à vérifier la complétude des dossiers de nomination ;
- Renoncer à la validation systématique des mises au concours par le CA et déléguer cette responsabilité aux directrices et directeurs de département ;
- Renoncer à la validation systématique des nominations par le CA et déléguer cette responsabilité au CA délégué⁶³ ;
- Réaliser simultanément l'analyse du cahier des charges et la définition de la pénibilité du poste (par la DRH) ;
- Réaliser simultanément la fixation du traitement initial et la rédaction de la lettre de nomination (par la DRH).

Modalités possibles :

- Réaliser un état des lieux des validations nécessaires et optionnelles ;
- Analyser et s'inspirer des pratiques en vigueur dans d'autres administrations publiques ;
- Analyser l'impact de telles modifications sur l'organisation et la charge de travail des différents acteurs RH.

Livrables :

- Analyse des opportunités et positionnement du CA ;
- Nouveaux circuits de validation ;
- Éventuelle modification du statut du personnel (en cas de délégation de compétences).

Avantages attendus :

- Simplifier le circuit de validation ;
- Diminuer les allers-retours chronophages et les redondances ;
- Responsabiliser les directions départementales ;
- Réduire les délais de recrutement.

⁶² La priorité de cette recommandation est élevée, car sa mise en œuvre permettra de simplifier et améliorer le processus, ainsi que de réduire sensiblement les délais de recrutement.

⁶³ Cela est en partie déjà envisagé par le projet en cours de modification du statut du personnel (voir chapitre 4.1).

Recommandation 6 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La recommandation est partiellement acceptée par la DRH

Une analyse a déjà été réalisée concernant la simplification des circuits de validation. Elle a abouti au projet de modification du Statut et de son règlement d'application (art. 26 du Statut et 69, 69A et 69B du REGAP), qui prévoit des simplifications en ce qui concerne les mises au concours ainsi que des délégations de compétences s'agissant des décisions de nomination. Le Conseil administratif a d'ores et déjà validé ces modifications qui ont fait l'objet d'un protocole d'accord avec les partenaires sociaux. Ces modifications rentreront en vigueur dès leur adoption par le Conseil municipal.

Les autres simplifications recommandées doivent être refusées pour les raisons qui suivent :

- Effectuer simultanément les étapes de l'évaluation du cahier des charges et la détermination de la pénibilité de la fonction n'est pas pertinent. L'évaluation de la fonction constitue une étape du processus de recrutement, tandis que la détermination de la pénibilité s'inscrit dans un processus spécifique applicable uniquement à certaines fonctions. Leur caractère séquentiel est par ailleurs pleinement justifié, le processus de recrutement ne pouvant se poursuivre qu'après le rattachement du poste à une fonction type du catalogue, l'attribution de la classe de traitement, puis la validation par le service recruteur de la poursuite du recrutement.
- S'agissant de la réduction du nombre de validations relatives à la complétude des dossiers de nomination, il convient de relever que les contrôles actuellement effectués paraissent adéquats. Ils s'inscrivent dans un dispositif de contrôle à plusieurs niveaux, assuré successivement par les services recruteurs, puis par les départements concernés. Dans la mesure où la DRH intervient également dans le traitement du dossier, il apparaît nécessaire qu'elle puisse vérifier la conformité et l'exhaustivité des documents qui lui sont transmis par les services et départements recruteurs.
- Concernant la réalisation simultanée de la fixation du traitement et de l'établissement de la lettre de nomination, cette mesure ne générerait aucun gain de temps. En effet, cette séquence vise précisément à permettre l'élaboration de la proposition salariale alors que certains documents requis sont encore en cours de transmission par la personne candidate. En outre, il est nécessaire d'attendre la validation de cette proposition par le service recruteur avant d'entamer la rédaction de la lettre de nomination. Cette étape permet d'éviter des travaux inutiles dans l'hypothèse où le service recruteur contesterait la proposition salariale ou solliciterait sa révision.

Recommandation n°7 :

Priorité :	Moyenne ⁶⁴
------------	-----------------------

Revoir le processus de fixation du traitement initial

Cette recommandation est liée au constat 4 « Un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés ».

La Cour recommande à la DRH de revoir et de préciser le processus de fixation du traitement initial.

D'une part, il conviendra de simplifier le processus en permettant à l'UCA d'avoir des échanges directs avec la candidate ou le candidat en cas notamment de questions et informations manquantes pour fixer le traitement initial.

D'autre part, il s'agira de clarifier la directive générale relative à la fixation du traitement initial afin de renforcer la transparence du processus et de limiter les interprétations subjectives.

Modalités possibles :

- Examiner, préciser et, le cas échéant, formaliser dans la directive générale les éléments suivants relevés dans le constat 4 :
 - Les cas où les expériences professionnelles passées sont comptabilisées à 25%, 50% ou 75% ;
 - Le pourcentage pris en compte des expériences professionnelles passées à temps partiel ;
 - La différenciation de prise en considération des expériences professionnelles précédentes dans le domaine privé et public ;
 - Les effets cumulatifs des critères pris en compte.
- Mettre en place des échanges réguliers entre l'UCA et l'unité salaire afin d'harmoniser les pratiques et éviter les écarts significatifs dans les propositions salariales ;
- Analyser les pratiques en vigueur dans d'autres administrations publiques.

Livrables :

- Directive générale relative à la fixation du traitement initial (VGE.09.09) amendée.

Avantages attendus :

- Renforcer la transparence de la procédure de fixation du traitement initial ;
- Diminuer les biais de subjectivité dans la fixation du traitement initial ;
- Harmoniser les pratiques entre les différentes unités ;
- Réduire les allers-retours entre l'UCA, les services et les candidats.

⁶⁴ La priorité de cette recommandation est moyenne, car sa mise en œuvre contribuera à améliorer le processus d'élaboration des propositions salariales.

Recommandation 7: ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La recommandation est partiellement acceptée.

Elle est acceptée s'agissant de la clarification de la directive générale relative à la fixation du traitement initial, notamment en ce qui concerne la prise en compte des expériences professionnelles exercées à temps partiel ainsi que les effets cumulatifs des différents critères de valorisation. L'administration cantonale sera sollicitée dans ce cadre.

En revanche, la recommandation est refusée en tant qu'elle préconise une clarification de la prise en considération des expériences professionnelles acquises dans les secteurs public et privé. En effet, l'évaluation de ces expériences repose sur une analyse individualisée, tenant compte des fonctions exercées et des responsabilités assumées par la personne concernée. La comparabilité des expériences professionnelles s'apprécie au regard d'éléments objectifs, notamment le certificat de travail et le cahier des charges, et non sur la base d'une présomption liée au secteur d'activité dont elles sont issues.

S'agissant de l'établissement d'une liste des situations dans lesquelles les expériences professionnelles antérieures seraient prises en compte à hauteur de 25 %, 50 % ou 75 %, une telle approche apparaît inadaptée. Elle ne permettrait pas de tenir suffisamment compte de la diversité des parcours professionnels ni des spécificités propres à chaque situation, lesquelles requièrent une appréciation au cas par cas.

La recommandation visant à instaurer des échanges directs entre l'UCA et les candidates et candidats n'est pas retenue. L'UCA est composée de trois collaboratrices et collaborateurs et ne dispose dès lors pas des ressources nécessaires pour répondre aux sollicitations de plusieurs centaines de candidates et candidats chaque année, cette activité venant s'ajouter aux tâches qui lui incombent déjà. Par ailleurs, dans la mesure où le processus de recrutement est partiellement décentralisé, il appartient aux services et départements recruteurs d'assurer les échanges directs avec les candidates et candidats tout au long de la procédure.

Enfin, s'agissant des échanges entre les entités UCA et Salaires, ceux-ci sont d'ores et déjà en place.

5.3. Assurer l'amélioration continue du processus de recrutement

Au regard des enjeux liés au processus de recrutement, la Ville doit mettre en place un système d'amélioration continue basé sur une surveillance adéquate et des indicateurs de pilotage permettant d'identifier les dysfonctionnements et les marges de progression.

Recommandation n°8 : Surveiller le processus de recrutement

Priorité :	Moyenne ⁶⁵
------------	-----------------------

Cette recommandation est liée au constat 5 « Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement ».

La Cour recommande à la DRH de développer un dispositif de surveillance du processus de recrutement. Il s'agira de définir, selon une approche par les risques, les contrôles de deuxième niveau à réaliser ainsi que leurs modalités d'application (nature, étendue, fréquence, rôle et responsabilité, etc.). Ce dispositif devra a minima prévoir des contrôles récurrents portant sur :

- La documentation sous-tendant les choix de recrutement (en lien avec la recommandation n°1) ;
- Le traitement des liens d'intérêts déclarés (en lien avec la recommandation n°2) ;
- La justification des mises au concours internes ou de l'absence de mise au concours (en lien avec la recommandation n°3) ;
- Le respect des exigences des directives générales qui seront renforcées par la mise en œuvre de la recommandation n°4 (composition des comités de recrutement, vérification des antécédents, attestation de domicile, considération des candidatures internes, etc.).

Les contrôles de deuxième niveau seront intégrés aux matrices de contrôles relatives au processus de recrutement. Le dispositif de surveillance sera communiqué à l'ensemble des départements et mis à jour périodiquement pour tenir compte des évolutions du processus de recrutement.

Modalités possibles :

- Profiter de cette occasion pour mettre à jour, voire préciser, les contrôles de premier niveau existants ;
- Échanger avec les RCI et le CFI sur le dispositif de surveillance envisagé ;
- Prévoir un « bilan annuel » des activités de surveillance à présenter au CA ;
- Consulter d'autres administrations publiques afin de recenser les bonnes pratiques en matière de surveillance du processus de recrutement.

Livrables :

- Document présentant le dispositif de surveillance du processus de recrutement ;
- Matrices de contrôle relatives au processus de recrutement mises à jour ;
- Plan des contrôles à réaliser concernant le processus de recrutement.

⁶⁵ La priorité de cette recommandation est moyenne, car la mise en œuvre de cette recommandation permettra de s'assurer que les exigences en matière de recrutement sont respectées par les départements et services recruteurs et, le cas échéant, de prendre des mesures correctrices.

Avantages attendus :

- Détecter et traiter plus rapidement les cas de non-conformité ;
- Identifier des pistes d'amélioration du processus de recrutement ;
- Améliorer l'efficacité des activités de contrôles de la Ville.

Recommandation 8 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position du Groupe interdépartemental des responsables du contrôle interne (Groupe SCI) :

Comme souligné par la Cour au ch. 4.5 de son rapport, le Groupe SCI a déjà planifié des contrôles de 2^{ème} niveau en commun sur le processus de recrutement en 2027. Ce délai doit permettre de disposer d'un échantillon représentatif de dossiers basé sur une année entière à la suite de la mise à jour de la directive générale entrée en vigueur fin 2025.

Le Groupe SCI établira ou adaptera les protocoles de vérification et réalisera en 2027 les contrôles de deuxième niveau sur la base de la documentation disponible à la date des contrôles (cf recommandations 1 à 4). Les plans de contrôles seront présentés à la DRH afin de vérifier leur pertinence. Les contrôles seront de type « examen » (pas de « réexécution »).

La matrice de contrôle sur le processus de recrutement sera mise à jour avec les contrôles de 2^{ème} niveau par le RCI du DFEL qui préparera également le document résumant le dispositif de surveillance.

Recommandation n°9 :

Priorité :	Moyenne ⁶⁶
------------	-----------------------

Renforcer le pilotage du processus de recrutement

Cette recommandation est liée au constat 5 « Des faiblesses dans la surveillance et le pilotage du processus de recrutement ».

La Cour recommande à la DRH de se doter d'un tableau de bord pour piloter le processus de recrutement. Il s'agira de définir des Indicateurs liés aux objectifs de la Ville et assortis d'une valeur cible (ou critique). Les indicateurs feront l'objet d'un suivi régulier et les éventuels écarts seront analysés. Il conviendra enfin de déterminer comment et par qui les éventuelles mesures correctrices seront décidées.

La mise en œuvre de cette recommandation dépend fortement de la capacité de la Ville à faire évoluer ses outils informatiques (recommandation n°5).

Modalités possibles :

- S'inspirer des indicateurs présentés dans l'illustration 11, page 55 ;
- Inclure des indicateurs liés aux contrôles, tels que le taux de vérification des références et des diplômes, le taux de vérification des liens d'intérêts ou encore le taux d'acceptation des mises au concours interne ;

⁶⁶ La priorité de cette recommandation est moyenne, car sa mise en œuvre contribuera à doter la Ville d'un tableau de bord pour évaluer et améliorer la performance de son processus de recrutement.

- Mettre en place de tableaux de bord consultable par les départements et services afin d'avoir un suivi continu.

Livrables :

- Liste des indicateurs définis (y compris la méthode de calcul et les valeurs cibles) ;
- Tableau de bord du recrutement.

Avantages attendus :

- Disposer d'une vision globale de la performance du processus de recrutement ;
- Identifier des problématiques et des pistes d'amélioration ;
- Mettre en place rapidement des mesures correctrices.

Recommandation 9 : ☒ acceptée ☐ refusée

Position de la DRH :

La recommandation est acceptée. Elle est en lien avec la recommandation numéro 5.

L'élaboration de tableaux de bord RH constitue l'un des objectifs du Plan directeur RH de la législature. Ce dernier sera soumis au Conseil administratif pour validation dans le courant de l'automne.

Dans ce cadre, des indicateurs relatifs au pilotage du processus de recrutement seront définis afin de permettre un suivi régulier de son efficience et de son évolution.

La DRH étudiera la possibilité d'intégrer ces indicateurs dans le bilan social. Ils devront par ailleurs, être intégrés au futur outil informatique destiné à la gestion du processus de recrutement.

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. Remerciements

La Cour remercie la Ville de Genève, tant les membres du Conseil administratif que les collaboratrices et les collaborateurs rencontrés pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

L'audit a été terminé en juillet 2026. Le rapport complet a été transmis au Conseiller administratif en charge du département des finances, de l'environnement et du logement le 16 septembre 2026, pour observations. Les observations des audités ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations de l'audité.

Genève, le 27 octobre 2026

Pierre Henri PINGEON
Magistrat titulaire

Sophie FORSTER
Magistrate titulaire

Laurent THURNHERR
Magistrat suppléant

8. Annexes

8.1. Méthodologie de calcul des délais

Les calculs des délais présentés dans le constat 4 de la Cour « un processus de recrutement long et complexe, reposant sur des outils informatiques peu intégrés » sont présentés plus en détail ci-dessous.

Deux sources de données ont été utilisées. La première est une extraction exhaustive du logiciel « Demandes RH » pour les étapes de mise au concours et de nomination pour les années 2024 et 2025. S'agissant des étapes d'évaluation du cahier des charges, de recrutement et le délai global ont été calculé à partir du test de détail réalisé par la Cour.

Évaluation du cahier des charges

La Cour a calculé le délai entre le dépôt de la demande d'évaluation du cahier des charges dans le logiciel métier et son analyse par les collaboratrices et collaborateurs de la DRH. Ce calcul repose sur le test de détail réalisé sur 64 dossiers, dont 56 ont été retenus pour l'analyse, comme pour le calcul du délai global. Le délai moyen ainsi obtenu est de 6 jours.

Bien que cette étape du processus soit intégrée au logiciel métier et qu'une extraction des données des quatre dernières années ait pu être réalisée, les échanges avec la DRH ont montré que les demandes d'évaluation de cahier des charges ne concernent pas exclusivement les procédures de recrutement. Afin de ne retenir que les délais propres à ce processus, la Cour a donc choisi de fonder son analyse sur les résultats du test de détail des dossiers.

Mise au concours

La Cour a calculé le délai relatif à la mise au concours depuis le dépôt de la demande dans le logiciel métier jusqu'à la validation par le Conseil administratif. Pour ce faire, la Cour s'est basée sur une extraction du logiciel métier pour les années de 2024 et 2025, au total, 583 dossiers ont été considérés et le délai moyen obtenu est de 27 jours.

Recrutement

Il n'a pas été possible de calculer un délai précis et détaillé pour la phase de recrutement. En effet, cette étape se déroulant hors du logiciel « Demandes RH », aucune extraction n'a pu être réalisée. Néanmoins, ce délai a pu être estimé en prenant le temps entre la validation de la mise au concours par le Conseil administratif et le dépôt de la demande de nomination dans le logiciel métier. Ce délai comprend la durée de publication de l'annonce, la phase de recrutement (test, entretien ou « *assessment* ») et la constitution du dossier de nomination. Ce délai s'élève à 93 jours et le calcul de la Cour s'est basé sur 56 dossiers provenant du test de détails.

Nomination

La Cour a calculé le délai relatif à la nomination depuis le dépôt de la demande dans le logiciel métier jusqu'à la validation par le Conseil administratif. Pour ce faire, la Cour s'est basée sur une extraction du logiciel métier pour les années de 2024 et 2025, au total, 615 dossiers ont été considérés et le délai obtenu est de 44 jours.

8.2. Données extraites par la DRH

Sur demande de la Cour, la DRH a pu extraire des données du logiciel métier (Demandes RH) qui lui ont permis de mesurer le délai entre la demande de mise au concours et l'entrée en fonction de la collaboratrice ou du collaborateur. Ce délai doit être interprété avec prudence, car il ne mesure pas exclusivement la durée du processus de recrutement. Ils intègrent également un facteur externe, à savoir le délai de résiliation de la personne retenue, qui peut varier de zéro à trois mois, voire davantage. Dès lors, la moyenne est influencée par ces situations individuelles et ne reflète pas, à elle seule, l'efficacité du processus de recrutement. Dans ce contexte, la Cour a réalisé une analyse basée sur la médiane et les quartiles⁶⁷. Cette analyse est plus pertinente que la moyenne, car elle décrit les délais de recrutement les plus représentatifs sans être fortement influencée par quelques recrutements exceptionnellement courts ou longs, notamment lorsque ces écarts sont liés aux délais de préavis des candidats retenus.

Tableau 7 : Analyse des délais entre la demande de mise au concours et l'entrée en fonction de la personne retenue

Année de l'arrivée du collaborateur ou de la collaboratrice	Nombre de dossiers considérés	Médiane	Premier quartile (25% des recrutements durent moins de...)	Troisième quartile (25% des recrutements durent plus de...)
2023	195	140 jours	79 jours	195 jours
2024	338	166 jours	99 jours	196 jours
2025	310	170 jours	119 jours	214 jours
2026	188	165 jours	96 jours	231 jours

Source : extraction fournie par la DRH de la Ville de Genève, 2026

Analyse : Cour des comptes, 2026

En 2026, la médiane a augmenté d'environ 18% comparée à 2023. De plus, les recrutements plus long (troisième quartile) prennent plus de temps en 2026 qu'en 2023 (+ 18%).

⁶⁷ Interprétation : La médiane correspond à la valeur qui partage les observations en deux parties égales (50 % des observations sont inférieures et 50 % sont supérieures). Le premier quartile est la valeur en dessous de laquelle se situent 25 % des observations, tandis que le troisième quartile est la valeur en dessous de laquelle se situent 75 % des observations (ou, inversement, au-dessus de laquelle se situent les 25 % des observations les plus élevées).

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 | www.cdc-ge.ch